Microlog Microfiche Collection
Resolution Chart

Copyright

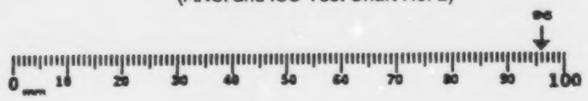
Copyright for the *contents* of this microfiche is held by the publisher of the original document. Please contact the original publisher for guidance in all copyright matters. Copyright in this *microfiche edition* is held by Micromedia Limited.

Quality of the Microfiche Reproduction

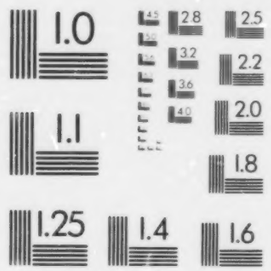
Micromedia Limited maintains the highest standards for micrographic reproduction. Attempts are made to obtain the best quality print version to microfilm. However, there are some printing styles, colours and graphic layout styles (including maps, graphs and tables) which do not reproduce well. Because of the value of the original document, Micromedia has filmed it recognizing that it may not be as easy to read as the original document.

Some pages have been filmed twice to improve the clarity of the reproduction. Consult both reproductions to ensure that all of the original text is read.

Microcopy Resolution Test Chart
National Bureau of Standards
Standard Reference Material 1010a
(ANSI and ISO Test Chart No. 2)



PM-1 3½"x4" PHOTOGRAPHIC MICROCOPY TARGET
NBS 1010a ANSI/ISO #2 EQUIVALENT



MS109

NATIONAL MICROGRAPHICS ASSOCIATION

24x

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street, Toronto, ON M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161

Collection MICROLOG sur Micromédia
Tableau de résolution

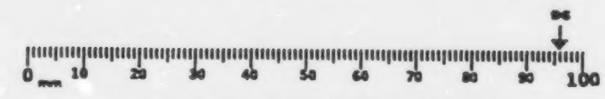
Droits d'auteurs

Les droits d'auteurs du conenu de cette microfiche sont détenus par l'éditeur du document original. Veuillez communiquer avec celui-ci pour obtenir des renseignements sur tout ce qui touche les droits d'auteurs. Les droits d'auteurs de cette édition sur microfiche sont détenus par Micromédia Limitée.

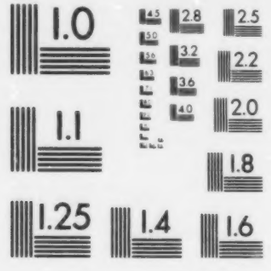
Qualité de reproduction sur microfiche

Micromédia Limitée maintient les normes de reproduction micrographique les plus élevées. Elle fait tout son possible pour obtenir la version sur papier à reproduire sur microfiche de la meilleure qualité possible. Cependant, certains styles d'imprimerie, de couleurs et de style de mise en page graphique (incluant des cartes, des grahiques et des tableaux) se reproduisent mal. En raison de la valeur du document original, Micromédia l'a reproduit tout en reconnaissant qu'il ne sera peut-être pas aussi lisable que le document original.

Tableau de résolution micrographique
National Bureau of Standards
Standard Reference Material 1010a
(ANSI and ISO Test Chart No. 2)



PM-1 3½"x4" PHOTOGRAPHIC MICROCOPY TARGET
NBS 1010a ANSI/ISO #2 EQUIVALENT



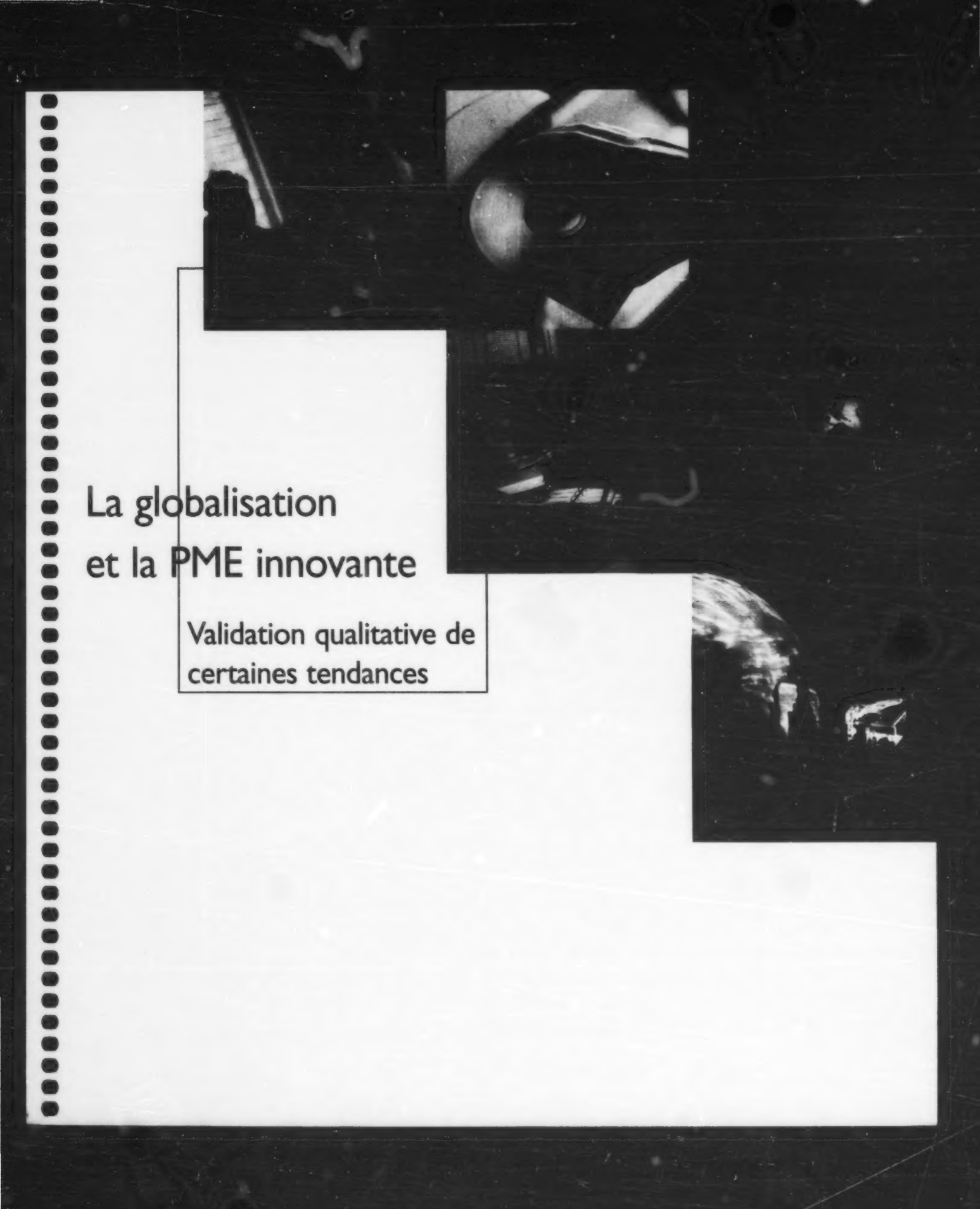
MS109

NATIONAL MICROGRAPHICS ASSOCIATION

24x

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street, Toronto, ON M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161



La globalisation et la PME innovante

Validation qualitative de certaines tendances

Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
No de cat. : C90-4/64-5-2000F
ISBN : 0-662-85384-9

101-04322/

La globalisation et la PME innovante

Validation qualitative de certaines tendances

Présenté à

L'Institut de recherche sur la PME de
l'Université du Québec à Trois-Rivières

Et

À l'Observatoire
de Développement économique Canada

Par

Les Études de marché Créatec+

Mai 2000

Préambule

L'Agence de développement économique du Canada appuie le développement du potentiel économique des régions du Québec et la création d'emplois durables en favorisant un climat d'affaires qui permette aux PME de prospérer et de se développer.

Depuis quelques temps déjà, l'agence s'est dotée d'un mécanisme d'analyse socio-économique prospectif, *l'Observatoire de Développement économique Canada*. L'Observatoire a pour but d'acquérir les connaissances de pointe sur les enjeux économiques en émergence et ainsi faciliter l'ajustement continu de ses politiques, programmes et services pour mieux répondre aux besoins de sa clientèle.

Dans cette perspective, l'Observatoire a mandaté la firme Créatec+ recherche-marketing, afin de valider la lecture des tendances et nouveaux enjeux pour la PME identifiés par les travaux de l'Institut de recherche sur la PME de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Ces travaux s'inscrivent dans le cadre d'une vaste activité de veille-synthèse portant sur le thème *Globalisation, économie du savoir et PME innovante : tendances et enjeux pour la PME québécoise*, dont le rapport final sera disponible d'ici peu.

L'enquête menée par Créatec+ visait à soumettre à l'examen de douze groupes de discussion, auxquels ont participé une quarantaine de PME et une trentaine de groupes intermédiaires, quatre tendances lourdes de l'environnement des PME qui exigeront d'elles la maîtrise de nouvelles capacités et de nouvelles stratégies d'affaires. Ces tendances concernent l'intégration des chaînes logistiques et l'émergence de l'entreprise réseau (*la PME transformée*), la généralisation des affaires électroniques (*la PME étendue*), la généralisation des facteurs de compétitivité mettant l'accent sur les capacités d'innovation, les compétences des ressources humaines et la maîtrise de l'information (*la PME apprenante*) et les processus avancés d'internationalisation des entreprises (*la PME internationale*).

Les résultats de cette enquête sont consignés dans le présent rapport. De façon générale, nous pouvons affirmer que les réactions des PME apparaissent marquées tantôt par le *scepticisme* quant à l'impact de ces tendances chez elles, tantôt par la *prudence* et l'*incertitude* quant à l'action à entreprendre (on ne souhaite pas être des « early adopters »), tantôt par la *résignation* face à des tendances auxquelles on sent ne plus pouvoir échapper. Les exigences propres aux opérations prennent plus souvent qu'autrement le pas sur le développement organisationnel et stratégique, ce que confirme d'ailleurs une autre recherche portant sur *Les besoins et attentes des PME en matière de services-conseils* réalisée par l'Ordre des Administrateurs agréés du Québec avec la collaboration de l'Observatoire de Développement économique Canada et disponible à http://www.dec-ced.gc.ca/fr/4-2.htm

Développement économique Canada
Direction générale Planification et orientations stratégiques

Canada Economic Development
Planning and Strategic Orientations Branch

Canada

Finalement, en dépit de ces attitudes qu'on pourrait qualifier de « réactives », une partie des PME fait preuve d'ouverture face à des ressources d'accompagnement qui faciliteraient l'accès à des ressources expertes pour établir des diagnostics, des stratégies de même que le développement des compétences, la formation et l'accès à du personnel qualifié.

Développement économique Canada tient à souligner que ce rapport a été préparé à des fins d'information seulement. Les observations et conclusions qu'on y retrouve demeurent de la seule responsabilité de ses auteurs et n'engagent en rien le gouvernement du Canada, ni Développement économique Canada.

Foreword

The Economic Development Agency of Canada supports development of the economic potential of the regions of Quebec and the creation of sustainable employment by fostering a business climate that enables SMEs to prosper and grow.

For some time now, the Agency has had a mechanism for socio-economic analysis and forecasting, the *Canada Economic Development Observatory*. The purpose of the Observatory is to acquire advanced knowledge on emerging economic issues and thus facilitate the continuous adjustment of the Agency's programs and services to better respond to the needs of its clients.

From this standpoint, the Observatory has mandated Créatec+ recherche-marketing to validate the reading of trends and new issues for SMEs identified in the work carried out by the Research Institute of SMEs of the Université du Québec à Trois-Rivières. The work was conducted as part of a large scale watch-synthesis activity on the theme *Globalization, the Knowledge Economy and the Innovative SME: trends and issues for Quebec SMEs*, the final report of which will be available shortly.

The Créatec+ study asked 12 discussion groups, made up of about 40 SMEs and 30 intermediary groups, to consider four major trends in the SME environment that require them to master new skills and business strategies. These trends involved the integration of logistical chains and the emergence of the networked enterprise (*the changing SME*), the generalized use of electronic business (*the expanding SME*), the widespread existence of competitiveness factors that emphasize innovative capability, competent human resources and the mastery of information (*the learning SME*) and the advanced internationalization processes of enterprises (*the international SME*).

The results of this inquiry are included in this report. In general, we can say that SMEs are sometimes sceptical as the impact of these trends on themselves, sometimes cautious and uncertain as to the action to take (they are reluctant to become early adopters), and sometimes resigned in the face of trends they no longer feel able to avoid. More often than not, operational requirements gain greater importance than organizational and strategic development, a trend confirmed by another research project on the needs and expectations of SME with regard to consulting services, carried out by the *Ordre des Administrateurs agréés du Québec* in co-operation with the Canada Economic Development Observatory and available at http://www.dec-ced.gc.ca/en/4-2.htm.

Développement économique Canada
Direction générale Planification et orientations stratégiques

Canada Economic Development
Planning and Strategic Orientations Branch

Canada

Lastly, despite attitudes that can be described as reactive, some SMEs are open to coaching resources that facilitate access to expert resources for the establishment of diagnoses, strategies and even the development of competencies, training and access to qualified personnel.

Canada Economic Development would like to state that this report was prepared for information purposes only. The authors are solely responsible for the observations and conclusions it contains, which are not in any way binding on the Government of Canada or Canada Economic Development.

-

Rapport

VALIDATION QUALITATIVE DE CERTAINES TENDANCES RELATIVES À

«La globalisation et la PME innovante»

PME ÉTENDUE
PME TRANSFORMÉE
PME INTERNATIONALE
PME APPRENANTE

Présenté à
L'Institut de recherche sur la PME de l'Université du Québec à Trois Rivières
et
Développement économique Canada

Mai 2000

LES ÉTUDES DE MARCHÉ CRÉATEC +
206, Avenue des Pins Est - Montréal (Québec) H2W 1P1
Tél. : (514) 844-1127 - Fax : (514) 288-3194
Adresse électronique : info@createc.ca

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE 1 **INTRODUCTION** 1

CHAPITRE 2 **MÉTHODOLOGIE** 2

2.1 L'approche 2
2.2 Technique d'entrevue 3
2.3 Nombre de groupes et critère de sélection 3
2.4 Paiement aux participants 4
2.5 Guides d'entrevue 4
2.6 Animation 4

CHAPITRE 3 **SYNTHÈSE DES RÉSULTATS** 5

CHAPITRE 4 **RÉSULTATS DÉTAILLÉS** 12

4.1 PME ÉTENDUE 13

4.1.1 Constats et observations émergeant des deux discussions avec les entrepreneurs 13

4.1.2 Constats et observations émergeant de la discussion avec les intermédiaires 15

4.1.3 Observations globales sur le thème « PME étendue » . 17

4.2 PME TRANSFORMÉE 19

4.2.1 Constats et observations émergeant des discussions avec les entrepreneurs 19

4.2.2 Constats et observations émergeant de la discussion avec les intermédiaires 21

4.2.3 Observations globales sur le thème « PME transformée » 22

TABLE DES MATIÈRES

(SUITE)

4.3 PME INTERNATIONALE 24

4.3.1 Constats et observations émergeant des discussions avec les entrepreneurs 24

4.3.2 Constats et observations émergeant de la discussion avec les intermédiaires 26

4.3.3 Observations globales sur le thème « PME internationale » 28

4.4 PME APPRENANTE 30

4.4.1 Constats et observations émergeant des discussions avec les entrepreneurs 30

4.4.2 Constats et observations émergeant de la discussion avec les intermédiaires 31

4.4.3 Observations globales sur le thème « PME apprenante » 33

4.5 LECTURES TRANSVERSALES SUR LA VEILLE 35

4.5.1 Perceptions et comportements en matière de veille . . . 35
4.5.2 Réalisme de la veille déléguée 37
4.5.3 La veille d'évaluation 38
4.5.4 Des pistes intéressantes 38

4.6 PERTINENCE DES FORMES D'AIDE ET DES PARTENAIRES 40

4.6.1 Les formes d'aide 40
4.6.2 Les partenaires privilégiés 41

ANNEXE I - ARTICLES SYNTHÈSE DES CHERCHEURS RESPONSABLES

CHAPITRE

1 INTRODUCTION

- Ce rapport de recherche qualitative présente les constats et observations émergeant d'une série de douze discussions de groupe impliquant des gens d'affaires (*propriétaires / gestionnaires de PME*) ou des professionnels / agents en développement économique. Les huit sessions impliquant les gens d'affaires ont eu lieu à Drummondville entre le 31 janvier et le 14 mars 2000. Les huit discussions impliquant les professionnels en développement économique ont eu lieu à Montréal entre le 2 et le 30 mars 2000.

- L'objectif global de l'étude consistait à caractériser les prédispositions respectives des PME et des groupes-organisations intermédiaires à l'égard des tendances identifiées par l'INRPME de l'UQTR dans les quatre rapports produits dans le cadre de la veille sur «*La globalisation et la PME innovante*».

CHAPITRE

2 MÉTHODOLOGIE

2.1 L'approche

❒ Compte tenu des objectifs, de la nature des quatre thèmes développés par l'INRPME et de la relative complexité des tendances soumises à la consultation, une approche exploratoire qualitative a été privilégiée. En vertu de cette approche, chacun des quatre thèmes a été soumis à une même séquence générique de discussion, en l'occurrence :

- une première session de discussions avec des propriétaires et gestionnaires de PME était axée sur la perception et la connaissance que les participants avaient de l'enjeu en cause (*d'un point de vue générique*). Nous y étions, avant tout, à la recherche d'une compréhension des attitudes et réactions brutes des entrepreneurs par rapport à cet enjeu.

- une seconde session de discussion avec le même groupe de propriétaires et gestionnaires de PME s'articulait autour de la réaction aux tendances identifiées par l'INRPME et des ressources dont les PME pourraient avoir besoin pour relever les défis cités par les chercheurs (*la présentation des tendances et des défis, identifiés par la veille de l'INRPME, se faisait par la distribution, à la fin de la première session, d'un article rédigé par le chercheur responsable du thème*).

- dans un troisième temps, une session de discussion avec des intermédiaires (*professionnels et agents de développement économique*) générait à la fois une réaction complémentaire par rapport aux tendances exposées (*le texte du chercheur était transmis quelques jours à l'avance*) et une certaine analyse des principales réactions émises lors des deux sessions avec les PME (*un montage de faits saillants sur vidéo était aussi transmis quelques jours à l'avance*).

2.2 Technique d'entrevue

- La technique de discussion en groupe restreint a été utilisée. Cette technique de recherche qualitative a permis de bien faire ressortir les aspects explicatifs et émotifs des réactions.

- Deux outils ont été utilisés pour stimuler et provoquer les discussions :

  - les rapports de veille de chacun des volets ont été vulgarisés dans des articles de 3-4 pages. Ceux-ci ont été distribués aux participants-PME, au terme de la première session, afin de provoquer une transition entre une phase plus spontanée de discussion (*perception et connaissance générique de l'enjeu*) et une phase plus encadrée (*réactions spécifiques aux tendances et défis identifiés par la veille de l'INRPME*). Les textes ont aussi été distribués, quelques jours à l'avance, aux participants-intermédiaires afin de mieux baliser la session de discussion avec ce public.

  - pour chacun des quatre thèmes, un montage vidéo mettant en valeur les principaux faits saillants des discussions impliquant les entrepreneurs, a été produit puis distribué aux participants-intermédiaires. Ainsi, on a pu appeler ces derniers à réagir aux propos des PME et à les comparer aux points de vue des entrepreneurs de leurs propres réseaux de PME.

2.3 Nombre de groupes et critère de sélection

- Au total, douze discussions de groupe ont eu lieu : huit avec des propriétaires et gestionnaires de PME (*deux sessions pour chacun des quatre thèmes*), et quatre discussions avec des professionnels et agents de développement économique -appelés *intermédiaires* dans le présent rapport - (*une discussion par thème*)

- Les groupes de propriétaires et gestionnaires de PME ont été recrutés selon les critères suivants :

  - exclusivement des propriétaires ou «décideurs stratégiques» de PME manufacturières (*ou de PME de service-aux-entreprises*);

  - une nette majorité de participants associés à des PME figurant parmi les plus novatrices / intégratrices de nouveaux modes / technologies au Québec (*en vertu d'une liste d'environ 300 entreprises ciblées par les représentants du client*).

- ❒ Les groupes d'intermédiaires ont été recrutés à l'aide d'une liste fournie par le client (*environ 125 organismes sectoriels ou intervenant à l'échelle locale ou régionale*). Au sein de chacun des groupes, le nombre d'organismes sectoriels représentés devait être d'au minimum deux et d'au maximum cinq.

2.4 Paiement aux participants

- ❒ À la demande expresse du client, aucune somme incitative ni aucun forfait compensant pour les dépenses encourues n'a été offert aux participants.

2.5 Guides d'entrevue

- ❒ Compte tenu de l'approche voulant que, pour chaque thème, les deuxième et troisième sessions de discussion tiennent compte de nouveaux facteurs (*les réactions émises durant la première session et/ou le texte du chercheur et/ou le vidéo*), un guide distinct a été conçu, puis approuvé par le client, pour chacune des douze sessions. Afin de ne pas alourdir inutilement le présent rapport, il a été convenu de ne pas annexer ces douze guides, mais de plutôt les réunir sous un document distinct, lequel est remis à DEC en une seule et unique copie officielle.

2.6 Animation

- ❒ Jacques Cloutier a animé les douze sessions de discussions, en français.

- ❒ Les sessions avec les entrepreneurs (*deux sessions par thème à une semaine d'intervalle*) ont eu lieu à Drummondville, les 31 janvier, 1, 7, 8 février, 7, 13, 14 et 20 mars. Les quatre sessions (*une par thème*) avec les intermédiaires ont toutes eu lieu à Montréal les 2, 9, 29* et 30 mars.

---

* *Dans le cas de la session du 29 mars, il fut convenu d'une reprise le 5 avril.*

CHAPITRE

3 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

FAITS SAILLANTS

Thème « *PME étendue* »

- Globalement, les participants considèrent que les tendances, décrites dans la synthèse de veille, sont plutôt réalistes mais qu'elles se manifesteront dans un horizon allant de moyen à long terme. Pour le moment, elles ne sentent pas de pression de leur environnement d'affaires pour un partage *plus intime* d'informations et de données.

- Entrepreneurs et intermédiaires s'entendent pour reconnaître que l'importance et l'impact réel de plusieurs tendances citées (ERP, entreprise-réseau, ingénierie simultanée, Internet à des fins de formation en entreprise etc.) sont à la merci d'une stricte dynamique d'affaires entre entreprises.

- Selon notre groupe d'intermédiaires, l'intégration des NTIC et le partage plus systématique de données vont rejoindre les PME «quand ils n'auront plus le choix». Pour le moment, «dans plusieurs PME, ça roule très fort avec le fax et le téléphone». La majorité d'entre eux estime que «ce sont les donneurs d'ordre qui vont forcer l'implantation de systèmes comme le ERP».

- La vigueur de l'économie génère présentement de très bonnes affaires avec les moyens classiques, ce qui ne favorise pas une grande curiosité des entrepreneurs établis à l'égard du commerce électronique. En général, nos participants, entrepreneurs comme intermédiaires, se sentent peu à l'aise avec tout ce qui va au-delà des mots-à-la-mode et de la sensibilisation de base au E-com. La majorité des PME-participantes estime que le potentiel du commerce électronique par le WEB sera surtout concentré dans le *repeat business* et dans les produits très standardisés. Cette perception inquiète les intermédiaires qui croient que le E-com amènera de plus en plus de «sur mesure».

Thème « *PME transformée* »

- Nos discussions nous indiquent que globalement les PME seraient plutôt réactives face aux pratiques identifiées par la veille *PME transformée*. À tort ou à raison, les entrepreneurs gardent leur distance face à ces tendances parfois qualifiées de *modes*... et les intermédiaires qualifie cette réaction de très raisonnable. Dans les circonstances, les PME risquent d'avoir peu d'écoute à l'égard de tout partenaire (autre qu'un client ou fournisseur) cherchant à les sensibiliser aux nouvelles tendances citées.

- Les entrepreneurs-participants n'associent pas la tendance à la *gestion-par-les-flux* à un gros enjeu d'affaires : parce que ça ne leur pose pas de problème ou parce qu'ils se sentent peu concernés. Ils émettent beaucoup plus de réserves à l'égard du modèle d'*entreprise-réseau*. La majorité n'ont pas une capacité de gestion interne de données suffisamment fiable pour l'ouvrir à des partenaires. Ils sont aussi très prudents face au concept de *dépendance mutuelle*.

- L'*ingénierie simultanée* est perçue comme une tendance plus concrète. Elle leur semble mieux adaptée aux principaux bénéfices qu'ils associent spontanément au développement accéléré des technologies de l'information (contacts plus souples et plus rapides / communication plus précise et plus fiable des données techniques grâce à la transmission électronique de fichiers).

- La flexibilité des ressources humaines est spontanément identifiée comme le plus important contributeur à la productivité et à la qualité. Les entrepreneurs-participants relativisent par contre l'importance accordée aux divers programmes de certification. La majorité d'entre eux admet n'adhérer à ces programmes que pour «faire plaisir à un client» ou pour enjoliver la carte d'affaires.

Thème « *PME internationale* »

- Les intermédiaires-participants ont assimilé le texte sur les tendances à une description de «lieux communs» dans un propos théorique. À leur avis, les entrepreneurs sont sensibles à ces enjeux mais ne les perçoivent tout simplement pas de cette façon-là.

- Au-delà des cinq tendances citées, les entrepreneurs et les intermédiaires souhaitent que l'accompagnement des PME exportatrices soit plus global; l'objectif étant de promouvoir, et au besoin accompagner, la conception de plans intégrés d'exportation, incluant l'anticipation des pressions sur la production. Les intermédiaires estiment que les entrepreneurs pourraient être mieux préparés avant de se lancer dans la prospection de marchés à l'étranger.

- Les entrepreneurs-participants estiment tous important d'afficher leur entreprise sur le WEB et d'y associer des fonctions interactives assez avancées (catalogues, commandes, transactions B2B). Leur perception du potentiel du E-com est toutefois plus résignée qu'enthousiaste, un constat qui inquiète les intermédiaires : «c'est clair qu'il y a une profonde méconnaissance de cet outil-là».

- Nos entrepreneurs (surtout présents sur les marchés américains) hésiteront avant de faire des ventes directes qui passeront outre leurs représentants dans les marchés d'exportation. Lorsqu'on aborde la tendance des fusions-alliances-partenariats, les distributeurs – ou agents manufacturiers – sont d'ailleurs considérés comme LES partenaires clés.

- Quelques intermédiaires-participants notent que «les nouveaux exportateurs – depuis cinq ans – profitent d'une très bonne conjoncture américaine mais au fond, ils sont très fragiles en exportation... maintenir les nouveaux exportateurs dans leurs nouveaux marchés va devenir le principal enjeu».

Thème « *PME apprenante*»

- Le principal enjeu spontanément évoqué par les gestionnaires de PME est celui de la formation à l'embauche, considérée déficiente au niveau des connaissances de base (lire-écrire-compter) et du comportement : «il faut leur apprendre à être». Cette lecture est pleinement partagée par les intermédiaires. Dans l'ensemble, ces derniers perçoivent d'ailleurs les pratiques exposées comme étant plutôt éloignées de la réalité des PME de leur réseau.

- Gestionnaires de PME et intermédiaires ne croient pas que la professionnalisation académique des équipes de direction puisse être qualifiée de pratique exemplaire. Les commentaires, formulés au fil des trois sessions, indiquent que le concept déplaît surtout parce qu'il s'en trouve à nier l'importance de nombreuses qualités d'entrepreneurship qui ne sont pas de *source académique*.

- L'intensification des investissements en formation semble être un enjeu surtout pour les PE n'ayant pas de plan stratégique d'entreprise. Les gestionnaires-participants, représentatifs d'autres profils de PME, situent leurs propres investissements dans une fourchette allant de 3% à 5%. Les opinions sont partagées par rapport à la pertinence de la formation qualifiante. L'ouverture est plus grande dans les moyennes entreprises et celles pratiquant une forme de participation aux bénéfices. L'adhésion à la formation qualifiante s'accroît lorsqu'on y inclut la formation de base (lire-écrire-compter).

- L'auto-formation en mode Internet et le *coaching* virtuel sont des approches que les gestionnaires considèrent mal adaptées aux besoins et à la réalité de leurs joueurs clés. Plusieurs d'entre eux, et la majorité des intermédiaires, affirment que les échanges *inter-exécutifs* et les visites-benchmarking répondent beaucoup mieux aux attentes et besoins des équipes de direction.

- Le *new deal* syndical est perçu comme une notion concrète par la majorité des gestionnaires et intermédiaires... une notion qui s'exprime toutefois TRÈS différemment selon les contextes : «ça dépend des entreprises et des personnalités».

La veille : pratiques, perceptions et prédispositions

- En général, les entrepreneurs et gestionnaires de PME affirment qu'ils font de la veille de plusieurs façons différentes... et lorsqu'ils trouvent le temps. Ils se fient peu à Internet. Ils considèrent entre autres que l'information de nature commerciale qui y est disponible est peu révélatrice. Le traitement de l'information (glanée par la veille) est, à leur avis, plus ou moins compatible avec les capacités réelles d'une petite entreprise.

- La perception des intermédiaires est sensiblement la même. À leur avis, la veille serait encore perçue comme «trop académique... pas encore assez pratico-pratique». «Tout le monde en fait un p'tit peu sous toutes sortes de formes»... mais peu d'entreprises sont prêtes à mettre le temps, l'énergie et les ressources pour gérer une veille structurée. L'Internet n'est pas encore perçu comme un outil de travail très stratégique : «ils – les PME – sont allés sur le Net sous l'effet du *voisin gonflable*». À leur avis, l'accélération des pratiques de veille se fera surtout par le rajeunissement des effectifs : «la veille va se faire par des gens qui ont de la structure et qui ont appris à traiter de l'information».

- Les entrepreneurs font peu confiance à la veille déléguée. Pour leur part, les intermédiaires estiment que la majorité des *centres dédiés* de veille mis en place au Québec ont été des échecs; il devient, à leur avis, prioritaire de ne pas replier des systèmes sur le *Quebec Inc.* ou le *Canada Inc.*

- Quatre grands enjeux émergent de l'ensemble des discussions menées sous le thème de la veille, dans le cadre des douze sessions : les compétences en communication des dirigeants et des employés; le rayonnement des informations sur les grandes tendances et l'alimentation de transmetteurs susceptible de bonifier la sensibilisation des entreprises; la traduction des extrants de veille en opportunités d'affaires; la démystification de la veille et la gestion optimale de l'équation temps / ressources / moyens de chaque entreprise.

Les formes d'aide et partenaires privilégiés

- L'expertise émerge comme le principal besoin des PME confrontées aux divers défis de la globalisation. Les deux formes d'aide se démarquant nettement (hautement prioritaires) sont dans l'ordre «*faciliter l'accès à des* ***ressources expertes*** *pour établir un diagnostic... et élaborer un plan d'action sur mesure*» et «*faciliter la formation / l'engagement de personnel spécialisé / breveté*».

- Les attentes sont plus grandes envers les organismes gouvernementaux de même qu'envers les centres de recherche / universités / collèges. Dans le cas des centres de recherche / universités / collèges, cette réponse apparaît tout à fait cohérente avec l'importance accordée aux formes d'aide associée à l'expertise.

- Les intermédiaires locaux qui ont participé à nos groupes de discussion craignent que cet exercice de veille engendre de nouveaux dédoublements dans les programmes / services. L'arrimage des interventions locales entre les réseaux des CLD et des SADC est, à leur avis, un enjeu clé qu'il faudra aborder.

CHAPITRE

4 RÉSULTATS DÉTAILLÉS

4.1 PME ÉTENDUE

4.1.1 Constats et observations émergeant des deux discussions avec les entrepreneurs

- Les entrepreneurs et gestionnaires de PME associent spontanément les «Nouvelles Technologies de l'Information et des communications» à une grande variété de qualificatifs et de réalités : «données», «information technique», «rapidité», «courrier électronique», «système intégré», «intégration d'outils de gestion et de communication».

- En général, les entrepreneurs et gestionnaires de PME estiment que les systèmes informatisés de gestion de la production répondent de moins en moins aux attentes et ce, malgré les développements au fil des ans. Ils se méfient de l'équilibre entre les bénéfices et le temps à investir pour maîtriser les nouveaux systèmes ou les *up-date*. L'expérience leur inspire aussi une prudence face aux fournisseurs de gestion / maintenance des systèmes (vaut mieux éviter des systèmes trop perfectionnés qui rendent trop dépendants de l'expertise d'un seul fournisseur).

- Concernant les systèmes de type «ERP», nos participants estiment qu'ils ne s'imposeront pas à toutes les entreprises. Cela dépendra beaucoup des marchés et des secteurs. Les PME qui ont intégré (ou sont en phase d'intégration) de tels systèmes soulignent que le véritable enjeu se situe au niveau de l'impact sur les ressources humaines. Les compétences externes en mesure de bien accompagner la PME face à cet enjeu seraient rares et les leçons apprises (sic) sont peu accessibles aux entreprises qui se lancent dans l'aventure.

- L'ouverture des systèmes au partage inter-entreprise de données de production et de gestion des stocks se bute à une réticence au sein de notre groupe de participants. On doute que cela enlève concrètement de la pression sur le service à la clientèle. On reconnaît que dans certains secteurs, les grands donneurs d'ordre imposeront le rythme. Par contre, dans d'autres secteurs comme celui du textile, il n'y a **aucun** mouvement dans le sens d'une telle ouverture des systèmes.

- Lorsque confrontés au modèle de l'ingénierie simultanée, nos participants qualifient le concept de flou, et l'estiment loin de la réalité des PME. Ils y perçoivent des enjeux au niveau culturel (reliquat du *just-in-time* qui a mis en relief la valeur relative et très variable accordée à un critère aussi simple que le temps, selon les différentes cultures). On souligne également un enjeu au niveau des formats de communication («se parler dans les bons langages»).

- Toutes nos PME participantes sont branchées sur l'Internet. Elles sont en général satisfaites de la performance au niveau de l'échange des données (toutes utilisent le courriel). Elles font confiance à l'Internet comme outil de recherche et d'informations techniques, mais considèrent que l'information de nature commerciale qui y est disponible est très peu révélatrice. Elles reconnaissent que globalement leur exploitation du WEB à des fins de veille est plus ou moins structurée, et que le temps leur manque pour traiter l'information.

- Aucune PME participante n'exploite l'Internet comme source de contenus de formation. Certaines croient qu'éventuellement, lorsque les connexions seront beaucoup plus rapides, elles pourront à l'occasion y avoir recours à cette fin. Elles reconnaissent toutefois que ça ne répondra qu'aux besoins de certains employés (en situation de formation, plusieurs auront encore besoin de la dynamique de groupe, d'une interaction plus étroite, d'un encadrement plus structuré et/ou d'un environnement plus favorable à la concentration sur l'activité).

- Bien que toutes branchées, les PME-participantes sont très peu familières avec l'exploitation Internet à des fins de commerce électronique : une seule PME y gérait des commandes par catalogue. Aucune n'avait expérimenté les plates-formes électroniques. Par contre, les deux tiers avaient déjà participé aux appels d'offres électroniques et appréciaient la rapidité, l'efficacité et l'accessibilité de ces systèmes.

- La majorité de nos participants estiment que le potentiel du commerce électronique par le WEB sera surtout concentré dans le *repeat business* et dans les produits très standardisés.

- Nos participants anticipent la disparition de plusieurs intermédiaires (particulièrement pour les produits standards et les services) et conséquemment, une pression croissante sur les PME pour gérer un nombre de plus en plus important de commandes de plus en plus petites.

- Bien que les investissements à consacrer aux technologies de l'information ne constituent pas un enjeu de taille pour les PME participantes, le *retour sur l'investissement* (RSI) demeure flou, à leurs yeux. Nos participants déplorent l'absence d'études crédibles en matière de RSI. Dans les circonstances, seul un partage de risques par le fournisseur de technologies confirmerait, à leur avis, une crédibilité minimale.

- Globalement, les participants considèrent que les tendances, décrites dans la synthèse de Louis Raymond, sont plutôt réalistes mais dans un horizon allant de moyen à long terme. Pour le moment, elles ne sentent pas de pression de leur environnement d'affaires pour un partage *plus intime* d'informations et de données. Elles anticipent d'ailleurs qu'il sera éventuellement difficile de composer avec des pressions distinctes exercées par des clients distincts.

4.1.2 Constats et observations émergeant de la discussion avec les intermédiaires

- Les intermédiaires ne sont pas surpris par les réactions d'entrepreneurs que nous avons portées à leur attention via le vidéo. Ils affirment que la réalité de la majorité des entrepreneurs de leur réseau, c'est encore la communication par fax.

- Selon notre groupe d'intermédiaires, l'intégration des NTIC et le partage plus systématique de données dans les chaînes de valeur sont des phénomènes qui vont rejoindre les PME «quand ils n'auront plus le choix». Pour le moment, «dans plusieurs PME, ça roule très fort avec le fax et le téléphone, et plusieurs n'ont même pas l'Internet». La majorité d'entre eux estiment que «ce sont les donneurs d'ordre qui vont forcer l'implantation de systèmes comme le ERP».

- On souligne que, dans certaines régions, c'est encore un enjeu d'infrastructures de communications.

- Les intermédiaires perçoivent à la fois un enjeu de génération («beaucoup d'entrepreneurs de plus de 50 ans n'ont aucun intérêt envers l'informatique») et un enjeu de culture interne (dans plusieurs PME, la tendance évoluerait plus vite au niveau du fonctionnement qu'au niveau de la gestion).

- Au niveau de la veille, les intermédiaires estiment que très peu de PME en font vraiment : «au mieux, ils font de la veille avec leurs fournisseurs et leurs clients. C'est du bouche à oreille... (ils en font) aussi dans les foires commerciales». Selon eux, la situation est meilleure dans les PME ayant de jeunes employés dans leur service de représentation / marketing.

- Là où il se fait un peu plus de veille, le principal piège se situe au niveau des communications internes. L'enjeu relève en partie de la communication efficace des informations des veilleurs vers les gestionnaires. Ces derniers auraient également de la difficulté à *communiquer* un tant soit peu de leur sens des affaires permettant de reconnaître une tendance ou une opportunité signifiante pour l'entreprise. Pour un participant, la solution se trouve dans la capacité à synthétiser l'information.

- Peu d'intermédiaires-participants maîtrisaient le concept de plates-formes sectorielles ou portails verticaux (seuls deux participants ont pu contribuer à l'explication). Une fois vulgarisé, le concept suscite toutefois la confiance des intermédiaires. Reconnaissant l'échec de la majorité des *centres dédiés* de veille mis en place au Québec, ils estiment prioritaire de ne pas replier des systèmes sur le *Quebec Inc.* ou le *Canada Inc.* : «ce serait la pire erreur à faire parce que tu viens de fermer ton monde. L'objectif, c'est d'identifier les plates-formes les plus performantes par secteur et d'inciter nos PME à y aller».

- Les intermédiaires s'inquiètent de la lecture que font les PME (lesquelles estiment le potentiel du E-com est meilleur dans le *repeat business* et dans le produit standard). Pour eux, c'est l'expression d'une zone de confort des entrepreneurs québécois : «leur rêve, c'est de produire en gros volume et vendre en grande quantité», alors que le E-com risque plutôt d'amener de plus en plus de sur-mesure.

- Pour le moment, le E-com fait peu de vague, surtout en région, parce que les affaires, même en exportation, roulent très fort avec les bonnes vieilles méthodes et les mêmes distributeurs.

- Un participant sectoriel apporte toutefois une nuance en précisant que seulement 20 à 25% du commerce électronique B2B passe par le WEB : «Les lieux de commerce électronique sur le WEB, ce ne sera pas pour toutes les entreprises. Tu peux faire du commerce électronique sans avoir de site WEB, mais ça, personne ne le dit aux PME».

- À l'égard du E-com, on reconnaît qu'il y a beaucoup de généralistes pour faire la sensibilisation, mais ceux qui fournissent des services plus spécialisés estiment qu'ils auraient du travail pour le triple de leur personnel (crainte de rareté).

- En général, les intermédiaires se sentent aussi démunis que les entrepreneurs pour apprécier la pertinence de ce que leur recommandent les spécialistes des NTIC et du E-com. Ils déplorent l'absence d'outils de validation. En guise d'exemple à suivre, un participant évoque un récent séminaire du MIC au cours duquel on a distribué une évaluation comparative des logiciels ERP dans divers contextes (évaluation à laquelle aurait participé le CNRC selon le participant).

- Les intermédiaires estiment également que la clé d'une bonne intégration des NTIC dans les entreprises, c'est la capacité à faire de bons diagnostics des besoins, en respectant le rythme et le stade de développement de chaque PME. L'Institut du commerce électronique affirme avoir développé un outil-diagnostic, mais admet ne pas l'avoir mis à la disposition des autres professionnels en développement économique. Les intermédiaires-participants croient par ailleurs que le programme Impact-PME (MIC) et sa souplesse d'utilisation peuvent fort bien répondre aux besoins en matière de diagnostic.

- Les intermédiaires reconnaissent aussi que les entrepreneurs sont généralement bien disposés à accorder du temps pour conseiller d'autres entreprises à partir d'une expérience vécue. En ce sens, travailler à un «effet tache d'huile» à partir d'une histoire à succès pourrait être une bonne approche, particulièrement en région.

4.1.3 Observations globales sur le thème « *PME étendue* »

- Entrepreneurs et intermédiaires ont conclu leur participation en se prononçant sur les formes d'aide prioritaires par rapport aux enjeux soulevés : les premiers favorisent dans l'ordre la formation / embauche de personnel breveté, le financement pour l'acquisition de systèmes et la diffusion d'information stratégique. Quant aux intermédiaires, ils favorisent le diagnostic par ressources expertes, l'expérimentation par projet pilote puis la formation / embauche de personnel breveté. Seuls les entrepreneurs se sont prononcés sur les alliés les plus crédibles pour les aider face à ces défis : les organismes gouvernementaux et les universités / collèges / centres de recherche se démarquent.

- Entrepreneurs et intermédiaires s'entendent pour reconnaître que le sort (importance et impact réel) de plusieurs tendances citées est à la merci d'une stricte dynamique d'affaires entre entreprises. Ce serait le cas des tendances sur l'intensification des échanges de données (ERP, entreprise-réseau, ingénierie simultanée, etc.). La juste proportion des tendances et l'application réaliste des systèmes se feront par l'évolution naturelle des affaires, sans rôle significatif pour des partenaires intermédiaires. Il en irait de même de l'exploitation de l'Internet à des fins de formation en entreprise.

  Une exception au principe énoncé ci-haut : l'enjeu des ressources humaines *bousculées* dans le contexte d'implantation de systèmes informatisés de gestion de production. Colliger un certain nombre de leçons apprises et d'expériences tentées dans ces contextes pourrait s'avérer un exercice utile.

- Par rapport à la veille, deux enjeux retiennent l'attention. D'abord, celui de la communication interne : autant la communication des résultats par les veilleurs que la communication des priorités par les gestionnaires. L'enjeu devient particulièrement critique dans la mesure où on reconnaît que la globalisation de l'économie érigera «la gestion stratégique des informations en entreprise» au niveau du principal facteur discriminant les entreprises performantes des entreprises en déclin. Les PME manufacturières sont donc à leur tour invitées à prendre le virage de l'économie du savoir en valorisant le développement des compétences en communication de l'ensemble de leur personnel. Une alternative serait de miser sur le développement de logiciels performants en synthèse des informations (comme le suggère le participant de l'institut du commerce électronique), mais une telle solution pourrait n'être que très partielle.

- Second enjeu concernant la veille : bien que les sources sectorielles (plates-formes et portails verticaux) semblent avoir plus de crédibilité, la majorité des intermédiaires-participants ignoraient tout de cette dynamique. Ce constat suggère une réflexion sur l'utilisation stratégique des intermédiaires à titre de courroies de transmission des informations clés sur les grandes tendances. La question pourrait se poser en ces termes aux grands organismes-veilleurs sur les tendances : doit-on multiplier les activités de transfert (colloques, séminaires, conférences) s'adressant directement aux entrepreneurs (à un nombre forcément restreint d'entrepreneurs) ou favoriser des activités plus exhaustives de transmission des informations clés à des intermédiaires qui pourront eux multiplier le potentiel de sensibilisation en terme de nombre d'entrepreneurs rejoint?

- De toutes les tendances décrites dans la synthèse de veille de monsieur Raymond, c'est celle du commerce et des marchés électroniques qui semble la moins concrète, tant pour les entrepreneurs que pour les intermédiaires. Tous savent de quoi il est question, mais ils se sentent peu concernés ou peu à l'aise avec tout ce qui dépasse le simple stade de la sensibilisation (et des mots à la mode). Cette lecture suggère d'accorder une sérieuse considération à toute initiative visant non seulement la sensibilisation mais surtout la démystification du E-com et ce, tant auprès des entreprises que des intermédiaires. Ceux-ci ont évoqué certaines initiatives à cet égard, comme le diagnostic adapté ou le développement de projets pilotes / cas type dans chacune des régions afin de favoriser le transfert de connaissances entre entrepreneurs. Un organisme spécialisé comme l'Institut du commerce électronique pourrait aussi être invité à nourrir des transmetteurs en formant et outillant des intermédiaires (donc en s'inscrivant davantage comme un spécialiste-grossiste de connaissances que comme LE centre d'expertise).

4.2 PME TRANSFORMÉE

4.2.1 Constats et observations émergeant des discussions avec les entrepreneurs

- Les entrepreneurs reconnaissent que les exigences croissantes des consommateurs ont un impact de plus en plus important sur leurs entreprises : «le consommateur s'attend toujours à ce que ton produit soit plus performant et de meilleure qualité qu'il l'était l'an dernier... et qu'il soit moins cher». Ce comportement crée une pression constante pour la réduction des coûts et ce, tout le long de la chaîne de valeur. Nos entrepreneurs ne poussent toutefois pas leur analyse d'impact jusqu'à la tendance identifiée comme la *gestion-par-les-flux*.

- Quelques-uns reconnaissent que leurs clients exercent des pressions dans le sens d'une *gestion-par-les-flux* et de l'arrimage conséquent des systèmes. Ils se disent généralement ouverts mais ils admettent que leurs propres fournisseurs sont loin d'être prêts à suivre le rythme. En général, nos entrepreneurs-participants n'associent pas cette tendance à un gros enjeu d'affaires : les uns parce que ça ne leur pose pas de problèmes particuliers, les autres parce qu'ils se sentent peu concernés («Des gros comme Ford ont intérêt... mais des petits comme nous autres, on n'a pas besoin de s'embarquer là dedans»).

- Lorsque confrontés au modèle d'*entreprise-réseau*, nos entrepreneurs-participants émettent beaucoup plus de réserves. La majorité n'ont pas une capacité de gestion interne de données suffisamment fiable pour l'ouvrir à des partenaires. Ils sont aussi très prudents face au concept de *dépendance mutuelle* cité dans le texte de monsieur Bigras. Plusieurs insistent sur l'importance de préserver une autonomie et d'asseoir la dépendance mutuelle sur des paramètres spécifiques (ne pas s'ouvrir sur tous les flancs).

- Un participant a bien décrit les limites réalistes de tels modèles préconisant l'ouverture et la fluidité des informations le long d'une chaîne de valeur en évoquant sa capacité bien relative à convaincre (en amont) ses propres fournisseurs d'ouvrir et de partager leurs données avec les autres partenaires de sa chaîne. Une PME aura beau acheter plus 50% de ses intrants de base d'un même fournisseur, cela ne lui garantit pas l'influence nécessaire pour négocier une inter-connectivité de réseaux et un partage de données. Dans les faits, il a peu de chance d'y arriver si ces achats représentent une quantité négligeable dans les volumes d'affaires du fournisseur en question (si, par exemple, l'intrant est de l'aluminium fourni par un géant comme Alcan).

- Nos entrepreneurs-participants ont manifesté beaucoup plus d'ouverture à l'égard de la troisième tendance apparentée au partage intensif de données inter-entreprises : l'*ingénierie simultanée*. Les circonstances leur apparaissant mieux définies, la tendance a été perçue comme plus concrète. Elle leur semble aussi mieux adaptée aux principaux bénéfices qu'ils associent spontanément au développement accéléré des technologies de l'information (contacts plus souples et plus rapides / communication plus précise et plus fiable des données techniques grâce à la transmission électronique de fichiers). Un participant ayant fait l'expérience de l'*ingénierie simultanée* a souligné que le défi se trouvait surtout au niveau du donneur d'ordre. Un autre ajoute que tous les partenaires en tirent tout de même les bénéfices : « Tu as moins de surprise à la fin parce que tu restes connecté sur le consommateur tout au long».

- Les facteurs de productivité et de qualité sont clairement associés aux principales pressions sur la compétitivité des entreprises manufacturières. Toutefois, nos entrepreneurs-participants relativisent l'importance accordée aux divers programmes de certification. La majorité d'entre eux admet adhérer à ces programmes soit pour «faire plaisir à un client» ou développer la réputation de l'entreprise. Tous s'entendent pour affirmer que «LA véritable certification de qualité, c'est d'abord la commande que passe un client» (bien davantage que n'importe quelle certification normée).

- La flexibilité des ressources humaines est spontanément identifiée comme le plus important contributeur à la productivité et à la qualité dans une entreprise. Lorsque confrontés à la *nouvelle équation de compétitivité*, décrite dans le texte de monsieur Bigras, les entrepreneurs insisteront d'abord sur la flexibilité. À leurs yeux, *la capacité à déployer et redéployer rapidement les ressources humaines dans l'entreprise* ne devrait même pas être qualifiée de tendance. C'est plutôt une réalité quotidienne, «une loi de survie», avec laquelle ils composent assez bien même s'ils reconnaissent que, dans certains cas, la prime de séparation devient la seule stratégie efficace de gestion.

- Seulement deux des huit entrepreneurs-participants à la seconde session affirment mener leur veille de façon structurée (en vertu d'un plan et d'une rigueur dans la surveillance). Les deux tiers du reste du groupe ne sont même pas convaincus que leur approche devra tôt ou tard être structurée. Pour le moment, «c'est informel et ça ne pose pas de problème».

- Les entrepreneurs-participants font peu confiance à la veille déléguée. L'un d'entre eux affirme n'avoir jamais trouvé d'utilisation pour les rapports transmis par les organisations auxquelles il avait pourtant adhéré surtout pour la veille.

- Quant à la veille des grands donneurs d'ordre visant à comparer la performance / compétitivité des divers sous-traitants, nos entrepreneurs-participants en font peu de cas : «Si tu attends après ce genre de bulletin pour situer ton entreprise, il va être trop tard quand tu vas te faire parler d'un problème».

4.2.2 Constats et observations émergeant de la discussion avec les intermédiaires

- En général, les intermédiaires-participants estiment que les PME sont plus réactives face à ce genre de tendances et que c'est plutôt raisonnable qu'il en soit ainsi : «si tu attends d'avoir résolu tous les défis, tu partiras (ni ne resteras) jamais en affaires... c'est juste une question de gros bon sens quelque part».

- À leur avis, la ***gestion-par-les-flux*** est une tendance qui se manifestera surtout pour les PME qui exportent beaucoup. Un intervenant du secteur du meuble confirme son scepticisme à l'égard de cette tendance : «Oui, on a des grappes industrielles... oui, on a des fabricants qui fonctionnent avec plusieurs fournisseurs qui leur sont fidèles. Est-ce qu'on va (pour autant) aller jusqu'à la *gestion-par-les-flux* avec tous ces échanges électroniques? En tout cas, on n'en est pas là.»

- À l'égard des systèmes de type ERP, les intermédiaires-participants croient que les PME vont être prudentes : «des fois, dans ces affaires-là, y a des modes (comme ISO) mais le vieux bon sens reste». Ils identifient aussi des conditions de succès «(pour des projets d'intégration d'ERP), ça prend des équipes sans cesse motivées et il faut que les bénéfices soient toujours apparents».

- Les intermédiaires-participants sont un peu moins sceptiques que les entrepreneurs par rapport au concept de l'*entreprise-réseau* : «les entreprises n'auront pas le choix d'ouvrir leur système» «Tôt ou tard, les PME vont réaliser que c'est leur avantage que de fournir l'accès au maximum d'information». On reconnaît toutefois que «dans la mesure où il y a concurrence entre les fournisseurs, le partage d'information va être plus sélectif».

- On se questionne par ailleurs sur la probabilité qu'une telle tendance s'exprime fortement au-delà des secteurs de l'automobile et du transport terrestre : «ailleurs, on n'a pas la profondeur pour supporter ça».

- À l'instar des entrepreneurs-participants, les intermédiaires perçoivent un flottement dans la valeur accordée aux certifications : «les entrepreneurs ont vécu la vague ISO et plusieurs ne retournent pas à la certification parce que les clients ne le demandent pas».

- Dans la *nouvelle équation de la compétitivité*, les intermédiaires estiment eux aussi que la flexibilité est la composante la plus concrète.

- La *capacité à déployer et redéployer rapidement les ressources humaines dans l'entreprise* apparaît certes importante mais «pas nécessairement évidente». Ce constat est sans doute influencé par le témoignage de l'intervenant du secteur du meuble affirmant : « il y a un gros problème de formation et de disponibilité de main-d'oeuvre qualifiée... j'connais beaucoup d'entreprises qui retardent des projets d'expansion simplement parce qu'il n'y a pas de main-d'oeuvre».

- Quant à la veille, nos intermédiaires-participants reconnaissent que «tout le monde en fait un p'tit peu sous toutes sortes de formes, comme des missions commerciales par exemple». Ils conviennent que bien peu d'entreprises sont prêtes à mettre le temps, l'énergie et les ressources pour gérer une veille structurée.

- Selon un participant en contact avec des PME de plusieurs secteurs différents, la veille serait encore perçue comme «trop académique... pas encore assez pratico-pratique». Selon un autre : «les entrepreneurs vont d'abord faire confiance à eux (leur flair)... ensuite à un coup de téléphone à un contact d'affaires». À leur avis, l'Internet n'est pas encore perçu comme un outil de travail très stratégique : «ils sont allés sur le Net sous l'effet du *voisin gonflable*. Plusieurs entreprises se sont branchées sans savoir quoi faire avec ce branchement».

- Enfin, un intermédiaire apporte une lecture intéressante par rapport à la veille des grands donneurs d'ordre visant à comparer la performance des sous-traitants : «Dans certains secteurs, comme le meuble, plusieurs fournisseurs sont issus du client (essaimage). La comparaison planétaire entre les fournisseurs ne sera pas un réflexe pour ces donneurs d'ordre».

4.2.3 Observations globales sur le thème « *PME transformée* »

- En général, entrepreneurs et intermédiaires réagissent «bien calmement» aux tendances exposées. Aucune ne semble les surprendre ou les inquiéter. Dans quelques cas, elles leur sembleront tout simplement moins plausibles.

- À tort ou à raison, les entrepreneurs (et les intermédiaires le reconnaissent) gardent leur distance face à ces tendances parfois qualifiées de *modes*. Au lendemain de la vague ISO, plusieurs expriment des réserves à l'égard de nouveaux systèmes ou programmes / méthodes de certification. À leurs yeux, la meilleure certification de qualité, ça demeure «le client qui commande et qui renouvelle sa commande».

- La gestion par-les-flux n'est pas associée à un gros défi. Sous la pression de donneurs d'ordre, on croit que quelques PME s'y adapteront en temps et lieux... et seulement si c'est réaliste dans le contexte de l'ensemble de leurs relations avec leurs clients. Quant à l'entreprise-réseau, on la perçoit comme un modèle marginal qui ne s'imposera que dans quelques cas (voir aussi les 2è et 3è remarques sous 4.1.3).

- Par rapport aux pratiques de veille, nous observons essentiellement les mêmes réactions et comportements que sous PME étendue (les 4è et 5è remarques, sous 4.1.3 devraient conséquemment être considérées).

- Dans le présent contexte (PME transformée), nous avons aussi parlé de la veille menée par les grands donneurs d'ordre à des fins d'évaluation / comparaison des sous-contractants. Entrepreneurs et intermédiaires n'associent aucun impact significatif à cette tendance.

- Nos discussions nous indiquent que globalement les PME seraient plutôt réactives face aux pratiques identifiées par la veille PME transformée. Dans les circonstances, les PME québécoises risquent d'avoir bien peu d'écoute pour tout partenaire cherchant à les sensibiliser aux nouvelles tendances citées. L'approche réactive semblera probablement tout à fait convenable aux PME qui, dans leur secteur, sont bien positionnées en termes de productivité / qualité. Dans les secteurs où la PME québécoise est plus vulnérable par rapport à la compétition internationale, l'approche réactive pourrait, là aussi, fort bien être privilégiée par les entrepreneurs. Sera-t-elle aussi convenable en pareil cas? C'est une question qui intéressera les concepteurs / gestionnaires de programmes / services publics à la PME.

4.3 PME INTERNATIONALE

4.3.1 Constats et observations émergeant des discussions avec les entrepreneurs

Les entrepreneurs qui ont participé à nos deux premières sessions de discussion sous ce thème jouissaient d'une expérience du commerce international essentiellement limitée au marché américain. Cette caractéristique teinte définitivement leur vision concernant l'utilisation d'Internet et surtout leur perception des partenariats / alliances à privilégier.

- La saturation des marchés locaux n'est pas la première motivation d'internationalisation pour nos entrepreneurs-participants. Avant de l'évoquer, ils auront cité trois autres motifs plus signifiants : le défi d'affaires, la réputation de l'entreprise («*the second is the first looser*») et la proximité de grands bassins de consommateurs (les USA) où la valeur de notre dollar est avantageuse.

- Pour la prospection et l'identification des marchés à exploiter, nos entrepreneurs-participants privilégient les missions commerciales, les visites à des expositions spécialisées (aux USA) et les contacts, surtout avec des distributeurs connaissant bien les marchés mais aussi avec des conseillers commerciaux.

- L'Internet est perçu comme un outil pour le moins marginal dans le contexte de la prospection et de l'identification de marché : « La business, à quelque part, c'est viscéral... L'Internet c'est un outil pour atteindre certains objectifs mais la veille, c'est en te déplaçant que tu vas la faire. Ramasse tout le temps que tu passerais à cliquer pendant un an, pis prends-le pour aller sur place, ça va être plus utile».

- Pour la veille concurrentielle, les formes privilégiées sont l'observation en expositions commerciales, l'écoute et la gestion permanente des relations avec les clients. Encore une fois, l'Internet est perçu comme très marginal.

- Les entrepreneurs-participants estiment tous important d'afficher leur entreprise sur le WEB et s'entendent sur la nécessité d'y associer des fonctions interactives assez avancées (catalogues, commandes, transactions B2B) : «on n'aura pas de site s'il n'est pas interactif. Ce serait comme avoir un magasin sans porte».

- Leur perception du potentiel du commerce électronique est toutefois plus résignée qu'enthousiaste : «C'est le futur immédiat... qu'on ait confiance ou non, on n'a pas le choix, on pourra pas passer à côté». Ils estiment que le E-com ne répondra pas aux attentes de tous les clients : «y en a qui ne veulent pas voir ton représentant... mais y en a d'autres que ton représentant DOIT visiter / entretenir».

- Nos entrepreneurs hésiteront avant de faire des ventes directes qui passeront outre leurs représentants dans les marchés d'exportation : «Un distributeur gardera toujours sa valeur pour des questions logistiques qui ne changeront pas». Ils se fient largement sur leurs distributeurs qu'ils sont des interlocuteurs de service : «De plus en plus, un représentant, c'est du service à la clientèle bien plus que de la vente». Dans le contexte des marchés américains, les agents manufacturiers sont également appréciés pour leur capacité à composer avec les facteurs culturels : «Un Américain, ça préfère faire affaire avec un interlocuteur américain».

- Lorsque les partenariats / alliances sont évoqués, les distributeurs - ou agents manufacturiers - sont d'ailleurs considérés comme LES partenaires clés pour l'ensemble des facteurs précités et parce qu'ils parviennent à intégrer des produits complémentaires. Nos entrepreneurs se montrent prudents à l'égard des autres formes d'alliances : «L'important, c'est de protéger l'intégrité de ta PME. Vaut mieux une alliance qui passe par la création d'une entreprise distincte de celle des partenaires».

- La fluidité des capitaux, bien que perceptible, n'est pas associée à un incitatif (à développer des marchés d'exportation). On note que la majorité des transactions entre les firmes exportatrices (même entre deux firmes canadiennes) se font en devises US : «petit à petit, on s'en va comme avec l'eurodollar».

- Nos entrepreneurs ne perçoivent (ni n'anticipent) d'évolution importante dans le rôle des banques. Au mieux, ils qualifient leurs relations de généralement bonnes mais ne les associent pas à un partenariat. Plusieurs d'entre eux sont toutefois plus sceptiques : «Quand il vient un gros nuage, un bon partenaire va te prêter son parapluie... Une banque, elle, quand vient le nuage, elle t'enlève ton parapluie».

- En général, les entrepreneurs reconnaissent les efforts des gouvernements en matière de promotion de l'ouverture à l'international. Ils déplorent toutefois que leurs services / programmes se limitent à «pousser très fort pour qu'on se lance dans l'exportation», sans accompagner les entreprises jusqu'au bout : «Tout l'effort est mis sur l'organisation de la force de vente, le *front*... Quand vient le temps d'organiser ta *shop* pour répondre aux commandes, là ce n'est plus prioritaire - pour les gouvernements -».

4.3.2 Constats et observations émergeant de la discussion avec les intermédiaires

- La majorité des intermédiaires-participants estiment que, dans l'ensemble, le texte de monsieur Perreault décrit des «lieux communs», mais dans un discours plus théorique : «les PME ne perçoivent pas les enjeux de cette façon».

- Par rapport au vidéo, les intermédiaires sont plutôt inquiets de la réaction des entrepreneurs : «Ce qui est le plus triste et le plus alarmant, c'est que... tu sens pas que les gens prennent tout ce qui est train d'arriver comme des opportunités, mais presque comme une menace». À leur avis, il serait important de considérer plus globalement les enjeux liés à l'exportation : «On regarde beaucoup l'environnement externe... mais c'est d'abord et avant tout un changement culturel qui doit s'effectuer au sein même de l'entreprise».

- Les intermédiaires-participants estiment que l'Internet va avoir un effet accélérateur «incontournable» sur les pratiques de veille. Ils reconnaissent toutefois que pour le moment «de la veille structurée, c'est pas quelque chose dont on entend parler dans les entreprises. Ça se limite plutôt aux revues et à quelques séminaires et rencontres». Au-delà de l'Internet, c'est le rajeunissement des effectifs qui, à leur avis, aura le plus grand impact sur ces pratiques : «La veille va se faire par des gens qui ont des compétences, qui ont de la structure et qui ont appris à traiter de l'information».

- Concernant la veille déléguée, un projet pilote de veille commerciale menée dans les Laurentides s'est soldé par un échec parce que personne ne faisait le suivi au sein des entreprises : «Elles n'ont pas les ressources pour faire le suivi en commercialisation». De ce constat est né le projet *Jeunesse Internationale* offrant aux entreprises de jeunes finissants compétents en mesure de digérer l'information et d'influencer la culture d'entreprise (au niveau de l'exploitation commerciale des potentiels repérés).

- Les intermédiaires pensent qu'en général, les entrepreneurs pourraient être mieux préparés avant de se lancer dans la prospection de marchés à l'étranger. Ils ne seraient pas assez nombreux à se doter d'un plan à l'exportation. Par ailleurs, les visites (en tant que simples visiteurs) dans certaines foires commerciales à l'étranger - ne serait-ce qu'à quelques kilomètres de la frontière - sont considérées utiles dans la démarche de préparation à l'exportation.

- Nos intermédiaires citent des consultations menées dans les Laurentides (environ 100 entrepreneurs) et dans les régions de l'Est du Québec lesquelles confirment la grande curiosité des PME à l'égard du commerce électronique (E-com). Toutefois, «pour le moment, ils le voient comme une menace... (ils n'en sont) pas au point d'y voir une opportunité... ils ont simplement peur de manquer le bateau».

- Les réserves manifestées par les entrepreneurs (vidéo) ne surprennent pas les intermédiaires : «C'est clair qu'il y a une profonde méconnaissance de cet outil-là et de comment l'appliquer dans leur stratégie de mise-en-marché». On déplore également que «tout le monde parle de vente aux consommateurs alors que c'est dans le B2B que se trouve le gros potentiel».

- La prudence des entreprises pourrait aussi être inspirée d'expériences récentes : «Plusieurs entreprises établies ne veulent pas être des *early adopters*... ils ont failli laisser un bras dans l'aventure de l'informatique... ils ont maintenant peur que l'autre soit avalé par le commerce électronique».

- À l'instar des entrepreneurs, les intermédiaires ne perçoivent pas la fluidité des capitaux comme un incitatif au développement des exportations. Tout au plus, ce serait un obstacle de moins à leur avis. Les intermédiaires entretiennent également des réserves quant à l'évolution du rôle des banques : «Elles sont peut-être mieux informées et plus à l'écoute mais au niveau des critères, ça ne change pas».

- Les banquiers canadiens sont perçus comme plus allergiques au risque que plusieurs de leurs collègues des banques étrangères. C'est d'ailleurs cette allergie au risque, et non la disponibilité de capitaux, qui freine surtout l'expansion des exportations : «On a beaucoup d'outils financiers au Québec. Il faut mettre ce monde-là ensemble et développer un capital de risque à l'export qui soit simple et qui ne soit géré ni par des banquiers ni par des fonctionnaires».

- Nos intermédiaires sont étonnés par la critique des entrepreneurs-participants (voir dernière observation de 4.3.1) concernant l'accompagnement trop partiel offert par les gouvernements en matière de développement des exportations : «Habituellement, quand il – le carnet de commande d'un entrepreneur – est trop rempli, ils appellent ça un beau problème». À leur avis, il ne s'agit pas vraiment d'un enjeu de programmes / services mais plutôt d'un enjeu de planification, trop souvent déficiente et/ou bâclée. Ça souligne aussi «l'importance de bien cerner, avec le distributeur, le potentiel d'un marché en termes de volumes réalistes».

- Quelques intermédiaires-participants notent que «les nouveaux exportateurs – depuis cinq ans – profitent d'une très bonne conjoncture américaine mais au fond, ils sont très fragiles en exportation... maintenir les nouveaux exportateurs dans leurs nouveaux marchés va devenir le principal enjeu».

4.3.3 Observations globales sur le thème « *PME internationale* »

- Concernant les formes d'aide prioritaires par rapport aux enjeux d'internationalisation des PME (questionnaire écrit), les entrepreneurs favorisent clairement «l'accès à des ressources expertes pour établir un diagnostic et élaborer un plan d'action». L'opinion des intermédiaires est partagée à l'égard de cette forme d'aide, le tiers du groupe estimant que les programmes / services existants suffisent pour atteindre cet objectif. Ils privilégieront davantage la «formation / embauche de personnel compétent en E-com et gestion de veille» (forme d'aide se classant deuxième aux yeux des entrepreneurs). Quant aux partenaires en mesure d'aider les PME à relever les défis, les centres locaux / régionaux de même que les organismes gouvernementaux sont privilégiés par les entrepreneurs-participants.

- Les entrepreneurs (qui estiment qu'on pousse trop exclusivement sur la force de vente) et les intermédiaires (qui admettent qu'on s'est trop peu soucié de la préparation globale) semblent tous souhaiter que l'accompagnement des PME exportatrices soit mieux intégré. Les partenaires auraient ainsi avantage à mieux promouvoir et, au besoin, accompagner la conception de plans intégrés d'exportation, incluant l'anticipation des pressions sur la production.

- Le recours à l'Internet à des fins de prospection de marchés et de veille concurrentielle (positionnement) apparaît peu reconnu et peu valorisé dans les PME. L'expérience des Laurentides (*Jeunesse Internationale*) semble un modèle intéressant d'intervention susceptible d'amener les PME à traduire plus efficacement les informations en opportunités commerciales.

- Dans leur démarche d'internationalisation, les PME valorisent (et valoriseront) définitivement les missions commerciales et l'accès aux conseillers commerciaux.

- L'attitude plutôt défensive et peu enthousiaste des PME à l'égard du E-com pourrait militer en faveur de projets pilotes ou d'initiatives de promotion / démystification par cas type (voir dernier commentaire de 4.1.3.)... et ce, même si cette forme d'aide n'est privilégiée ni par les entrepreneurs ni par les intermédiaires dans le questionnaire écrit.

- L'attitude des banquiers n'attire les éloges ni des entrepreneurs ni des intermédiaires. La formation ayant sa place en ce domaine comme ailleurs, serait-il pertinent de promouvoir, auprès des banques canadiennes, l'acquisition de connaissances fines sur les meilleures pratiques internationales en matière de d'analyse et de soutien à des projets en exportation?

- L'expérience internationale des entrepreneurs-participants se limitant presque exclusivement au marché américain, la discussion a généré peu de lectures signifiantes à l'égard de deux des cinq tendances identifiées : le raccourcissement des circuits de distribution et prolifération des fusions.

4.4 PME APPRENANTE

4.4.1 Constats et observations émergeant des discussions avec les entrepreneurs

- Dans le cadre de la première session (spontanée) avec les gestionnaires de PME, le principal enjeu évoqué est celui de la formation à l'embauche que l'on considère déficiente au niveau des connaissances de base (lire-écrire-compter) et du comportement : «il faut leur apprendre à être».

- Par rapport à la capacité des équipes de direction à incarner l'économie du savoir, les gestionnaires de PME ne croient pas que la professionnalisation académique des équipes de direction soit une pratique exemplaire. Sans nier la pression qu'exerce un renouvellement plus rapide d'informations plus complexes, on estime qu'une PME s'en sort mieux avec un bon *mix* entre les filières universitaires et techniques / opérationnelles : «Ça prend un bon mix... En plus du savoir, il faut des compétences de savoir-faire et de savoir-être – leadership –».

- L'intensification des investissements financiers n'est contestée par aucun gestionnaires-participants, lesquels situent leurs propres investissements entre 3% et 5%. On reconnaît toutefois que beaucoup de PE, dont la masse salariale se situe entre 250K et 400K, réagissent bien différemment et parviennent difficilement à investir le 1% minimal. L'absence d'un plan stratégique d'entreprise serait caractéristique de ce groupe de PE.

- Les opinions sont partagées par rapport à la pertinence de la formation qualifiante. Spontanément, les deux tiers de nos gestionnaires-participants estiment que le coût est trop élevé et le rendement pas assez évident. Cette réticence est encore plus présente dans les entreprises composant avec un certain roulement d'employés. L'ouverture semble plus grande dans les moyennes entreprises et celles où il y a une forme de participation aux bénéfices. Lorsqu'on inclut la formation de base (lire-écrire-compter) au concept de formation qualifiante, les gestionnaires deviennent plus favorables et reconnaissent que ça contribue à une plus grande ouverture des employés face aux changements.

- L'auto-formation en mode Internet et le *coaching* virtuel sont des approches que nos gestionnaires estiment très mal adaptées à leurs joueurs clés (incluant eux-mêmes). À la limite, ils y auront recours «pour des cas très ciblés et dans des contextes très précis». Autrement, la pression du temps et des autres priorités (familiales, etc.) de l'individu l'emportera sur sa motivation. En guise d'alternatives, on propose des échanges thématiques *inter-exécutifs* et des visites de benchmarking, deux approches mobilisatrices et très appréciées des joueurs clés.

- En matière d'organisation et de supervision du travail, des pratiques comme les équipes semi-autonomes et le réalignement des cadres de premier niveau (réduction du nombre et rôle plus *coaching*) apparaissent comme les plus répandues parmi toutes celles citées dans le texte. On note toutefois que l'approche de *coaching* fonctionne bien lorsqu'elle est intégrée à la culture «à partir d'en haut».

- Le *new deal* syndical est également une notion concrète aux yeux de la majorité des gestionnaires-participants. Toutefois, les manifestations de cette tendance varient significativement d'un contexte à l'autre. L'élimination (ou réduction radicale) des cadres de premier niveau favorise plus d'autonomie / initiative des employés syndiqués. Dans certains cas, les comités de formation créent un mouvement d'ouverture dans les entreprises. Là où il y a une forme de participation aux bénéfices, la relation patronale-syndicale se démarque nettement dans le sens d'un *new deal*.

- L'alignement des pratiques de rémunération est généralement perçu comme beaucoup moins réaliste. Un participant note toutefois que, dans les petites entreprises – et particulièrement celles dans les secteurs en demande –, plus un employé se garde à la fine pointe, plus il devient indispensable, et meilleur est son pouvoir de négociation salarial. En ce sens, la vigueur de l'économie (avec une relative rareté de ressources) semble un facteur clé favorisant un alignement formation / rémunération.

- La veille minimalement structurée et la circulation stratégique de l'information semblent mieux s'imposer dans les moyennes entreprises ayant un service de R-D et dans celles qui partagent les bénéfices avec les employés. Ailleurs, on reconnaît que la veille est très sommaire, occasionnelle et parfois basée sur des sources limitées et/ou pour le moins discutables. Deux participants affirment que «c'est notre client qui fait notre veille».

4.4.2 Constats et observations émergeant de la discussion avec les intermédiaires

- En général, les intermédiaires-participants perçoivent les pratiques exemplaires, exposées dans le texte de monsieur Jacob, comme plutôt éloignées de la réalité des PME de leur réseau : «Dans nos régions, le nombre de PME que ça toucherait des cordes sensibles, on pourrait les compter sur les deux mains» (question ouverte en début de session).

- À l'instar des gestionnaires de PME, les intermédiaires-participants contestent la pertinence de la pratique dite de *professionnalisation académique des équipes de direction* : «C'est pas un BAC qui va te donner l'esprit d'entreprise, la débrouillardise, la vision, les idées et la curiosité». À cet égard, d'autres font remarquer que plusieurs entreprises, considérées comme des modèles de réussite au Québec, sont l'oeuvre de *self made man*. On reconnaît toutefois que la maîtrise des informations impose un ajustement : «faut qu'un entrepreneur se donne les moyens et les outils pour capter les informations et signaux».

- Selon un intermédiaire-participant, la tendance précitée colle sans doute mieux aux entreprises technologiques. Ce commentaire a ouvert un échange révélateur du flou entourant les concepts de secteurs (ou entreprises) traditionnelles et de secteurs (ou entreprises) technologiques. Les secteurs du meuble et du textile sont-ils traditionnels? Selon les uns, il ne faut pas confondre entre entreprises technologiques et entreprises innovantes (ces dernières n'étant pas nécessairement technologiques). D'autres démarqueront le novateur du traditionnel par le critère des ambitions d'affaires de l'entrepreneur.

- Les intermédiaires-participants estiment que les PME sont partagées *moitié-moitié* entre celles qui ont de la difficulté à investir 1% en formation et celles qui se rendent facilement à 4%-5%. Parmi les freins à l'investissement en formation, on note que certains «ont parfois été déçus de la qualité des formateurs» et que d'autres «ont de la difficulté à identifier les priorités au-delà de la formation associée à la tâche – on forme sur quoi ensuite? – ...n'ont pas assez de vision».

- Lorsque interrogés sur la formation qualifiante, les intermédiaires reconnaissent dès le départ que «la capacité des individus à recevoir de la formation est un autre frein... y en a qui sont quasi analphabètes».

- Les intermédiaires-participants confirment que «la faiblesse de la formation à l'embauche et les déficiences dans le *savoir être*, on voit malheureusement tous ça dans nos réseaux» «...des entrepreneurs sont obligés de donner de la formation sur l'attitude au travail et la responsabilisation au travail». À cet égard, une participante recommande une approche : «De la formation donnée par des acteurs comme le Fonds de solidarité FTQ, ça aide dans ce domaine... pour les employés, elle est crédible parce qu'elle est liée à leur syndicat... malheureusement les employeurs sont méfiants face à ces Fonds».

- Le *new deal syndical* est une tendance qui se fait sentir dans différentes régions : «On remarque une certaine tendance de collaboration... mais ça dépend des entreprises et des personnalités».

- Par rapport à l'alignement des pratiques de rémunération, les intermédiaires-participants estiment que ça prendra beaucoup de temps avant de se manifester dans des univers syndiqués : «On peut faire un pas en avant mais pas un mille en avant».

- L'organisation du travail en équipes semi-autonomes, «ça se voit un peu partout, mais il n'y en a pas encore beaucoup». Un intermédiaire fera remarquer que la mode semble moins forte : «J'en ai beaucoup entendu parlé au début des années '90; aujourd'hui, j'en entends moins parler». Un autre notera que dans certains secteurs, comme celui du meuble, on s'intéresse plus à l'essaimage qu'à l'organisation de la production en équipes semi-autonomes.

- L'évolution des approches de supervision vers le *coaching* est une tendance très concrète, selon les intermédiaires-participants. Un d'entre eux ajoutera que l'approche fonctionne mieux là où on peut valoriser l'informel : «– dans le *coaching* – c'est l'informel qui joue plus que le formel ».

- À l'instar des gestionnaires de PME, nos intermédiaires croient que la meilleure approche de formation pour les joueurs clés passe par les échanges entre exécutifs : «Pour un entrepreneur, il n'y a personne de plus crédible qu'un autre entrepreneur». Une participante ajoutera que plusieurs entrepreneurs sont souvent seuls et que l'instauration d'un comité de gestion leur permet de voir les problèmes / enjeux sous différents angles et de considérer plusieurs options de solution.

- Selon nos intermédiaires-participants, la veille n'est pas encore une pratique très répandue dans les PME de leur réseau. Ce serait surtout un enjeu de ressources humaines et financières, mais aussi une question de réflexe : «certains n'ont pas le réflexe de maximiser ce qu'ils sont en train de faire, par exemple lorsqu'ils se retrouvent dans des expositions ».

- La veille technologique serait plus répandue et assidue que les autres formes de veille, selon un participant citant une étude du CRIQ. Il ajoute que, selon une autre étude menée dans la région Chaudières-Appalache, la première source d'information des entrepreneurs, c'est le client, suivi par les employés, les experts-conseils puis les institutions d'enseignement et de recherche. Une autre participante décrit une autre réalité en évoquant le contrôle serré de certains donneurs d'ordre sur la veille et même sur les échanges d'affaires que puissent entretenir leurs sous-contractants (sous peine de perte de commandes!). Dans cette dynamique, le donneur d'ordre devient LA source d'information du sous-contractant.

4.4.3 Observations globales sur le thème « *PME apprenante*»

- La professionnalisation académique des équipes de direction de PME est la pratique qui a été la plus clairement contestée et ce, au cours des trois sessions. Les commentaires indiquent que le concept déplaît surtout parce qu'il s'en trouve à nier l'importance de nombreuses qualités d'entrepreneurship, n'ayant que peu ou pas de rapport avec la formation académique.

- L'intensification des investissements en formation semble être un enjeu surtout pour les PE n'ayant pas de plan stratégique d'entreprise. Ce constat pourrait militer en faveur d'un accompagnement-expert aidant l'entrepreneur à mieux établir son équation «développement des affaires / développement des compétences des employés ».

- Les discussions nous indiquent que la formation qualifiante (autre que la formation de base) passe la rampe dans certaines conditions précises : lorsque l'entreprise dispose des ressources expertes en RH pour argumenter / promouvoir / défendre le RSI (retour sur investissement) et l'apport de cette formation à l'atteinte des objectifs du plan stratégique ou lorsque l'impact sur la motivation des employés est clairement perceptible. Dans les deux cas, on fait face à un enjeu de sensibilisation des équipes de gestion (voir commentaire suivant).

- Plusieurs participants estiment que les échanges *inter-exécutifs* répondent bien aux besoins de formation des joueurs clés. Les intermédiaires locaux / régionaux auraient avantage à valoriser leur implication (maillage) dans de telles activités.

- Le *coaching* est considéré comme une approche crédible dans la mesure où il est pratiqué à tous les niveaux de l'entreprise. Pour encourager les gestionnaires à développer leur réflexe de *coaching*, il pourrait être intéressant d'offrir des services d'animation / accompagnement de sessions de «scenarios-building», inscrites dans la démarche de conception / ajustement du plan stratégique d'entreprise. De telles sessions généreraient des situations concrètes d'implication de tous les niveaux et de *coaching* de la direction.

- La consultation nous révèle que le *new deal* syndical s'exprime TRÈS différemment selon les contextes. Devrait-on encourager le monde syndical à développer / gérer son propre programme de recherche / innovation en action syndicale dans les PME? Une telle initiative permettrait-elle de sortir les meilleures pratiques de l'ombre, tout en contribuant à faire baisser les tensions ailleurs?

- **Particulièrement, dans le contexte de ce volet (mais aussi des trois autres),** les intermédiaires locaux craignent que cet exercice de veille engendre de nouveaux dédoublements dans les programmes / services. L'arrimage des interventions locales entre les réseaux des CLD et des SADC est, à leur avis, un enjeu clé qu'il faudra aborder «en adultes et auquel il faudra trouver des solutions».

4.5 LECTURES TRANSVERSALES SUR LA VEILLE

- La veille est le seul sujet qui aura été abordé dans le cadre de chacune des douze sessions de discussion. Dans le contexte de l'un ou l'autre des quatre grands thèmes, le sujet a été abordé tantôt sous l'angle des pratiques de veille, des outils / occasions exploités, des sources privilégiées pour les diverses catégories d'informations recherchées et/ou de l'organisation / structure des activités de veille.

- Tous les constats, observations et pistes de travail pertinents à ce sujet sont consignés dans les points des sections précédentes (4.1 à 4.4). Nous en reproduisons ici quelques extraits afin de permettre aux lecteurs d'apprécier une lecture plus globale. Nous présentons cette lecture sous quatre grands blocs : les perceptions et comportements en matière de veille; la veille déléguée; la veille d'évaluation; les pistes intéressantes de promotion. À la fin de chacun des extraits, la référence précise par rapport aux sections 4.1 à 4.4 est indiquée entre parenthèses.

4.5.1 Perceptions et comportements en matière de veille

- En général, les entrepreneurs et gestionnaires de PME affirment qu'ils font de la veille de plusieurs façons différentes...et lorsqu'ils trouvent le temps. Ils se fient peu à Internet. Le positionnement de leurs produits, ils le décodent avant tout à partir des commentaires et de la satisfaction de leurs clients. Voici quelques extraits significatifs des sections 4.1 à 4.4 concernant les perceptions et comportements, version entrepreneurs :

  - ...Les PME font confiance à l'Internet comme outil de recherche et d'information technique, mais considèrent que l'information de nature commerciale qui y est disponible est peu révélatrice. Elles reconnaissent toutefois que leur exploitation du WEB à des fins de veille est plus ou moins structurée et que le temps leur manque pour traiter l'information... le traitement de l'information est plus ou moins compatible avec les capacités réelles d'une petite entreprise (4.1.1).

  - La moitié du groupe n'est même pas convaincu que leur approche devra tôt ou tard être structurée. Pour le moment, «c'est informel et ça ne pose pas de problème». (4.2.1)

- L'Internet est perçu comme un outil pour le moins marginal dans le contexte de la prospection et de l'identification de marché : « ...la veille, c'est en te déplaçant que tu vas la faire. Ramasse tout le temps que tu passerais à cliquer pendant un an, pis prends-le pour aller sur place, ça va être plus utile». (4.3.1)

- Pour la veille concurrentielle, les formes privilégiées sont l'observation en expositions commerciales, l'écoute et la gestion permanente des relations avec les clients. (4.3.1)

- La veille structurée et la circulation de l'information semblent mieux s'imposer dans les moyennes entreprises ayant un service de R-D et dans celle qui partage les bénéfices avec les employés. Ailleurs... (elle) est très sommaire, occasionnelle et parfois basée sur des sources pour le moins discutables.

❒ Cette lecture des entrepreneurs est tout à fait compatible avec celles des intermédiaires, consultés dans le cadre de quatre des douze sessions de discussion. Ils reconnaissent que la pratique de façon minimalement structurée est peu répandue, mais ont confiance que la tendance se manifestera prochainement. Voici quelques extraits significatifs des sections 4.1 à 4.4 concernant les perceptions et comportements, version intermédiaires :

- «Au mieux, ils font de la veille avec leurs fournisseurs et leurs clients. C'est du bouche à oreille... (ils en font) aussi dans les foires commerciales». (4.1.2)

- ...le principal piège se situe au niveau des communications internes. Pour un participant, la solution se trouve dans la capacité à synthétiser l'information. (4.1.2)

- «Tout le monde en fait un p'tit peu sous toutes sortes de formes, comme des missions commerciales par exemple»... peu d'entreprises sont prêtes à mettre le temps, l'énergie et les ressources pour gérer une veille structurée. (4.2.2)

- ...la veille serait encore perçue comme «trop académique... pas encore assez pratico-pratique.» ... l'Internet n'est pas encore perçu comme un outil de travail très stratégique : «ils sont allés sur le Net sous l'effet du *voisin gonflable.*» (4.2.2)

- ...l'Internet va avoir un effet accélérateur «incontournable» sur les pratiques de veille... Pour le moment «de la veille structurée, c'est pas quelque chose dont on entend parler dans les entreprises». Au-delà de l'Internet, c'est le rajeunissement des effectifs qui, à leur avis, aura le plus grand impact sur ces pratiques : «la veille va se faire par des gens qui ont des compétences, qui ont de la structure et qui ont appris à traiter de l'information». (4.3.2)

- «Les entreprises n'ont pas les ressources pour faire le suivi en commercialisation». De ce constat est né le projet *Jeunesse Internationale* offrant aux entreprises de jeunes finissants compétents en mesure de digérer l'information et d'influencer la culture d'entreprise. (4.3.2)

- La veille n'est pas encore une pratique très répandue dans les PME... (c'est) surtout un enjeu de ressources humaines et financières. (4.4.2)

- ...la première source d'information des entrepreneurs, c'est le client, suivi par les employés, les experts-conseils puis les institutions d'enseignement et de recherche.

4.5.2 Réalisme de la veille déléguée

- Sur ce point, les entrepreneurs et les intermédiaires s'entendent pour douter de l'efficacité de la veille déléguée. Certains intermédiaires estiment toutefois qu'ils pourraient avoir un certain impact en aidant les entreprises à se bâtir un plan de veille. Plusieurs intermédiaires ne semblent toutefois pas connaître suffisamment bien le réseau des sources clés pour jouer ce rôle à très court terme. Voici trois extraits significatifs des sections 4.1 à 4.4 concernant la veille déléguée, un premier traduisant la perception des entrepreneurs et les deux autres provenant de discussions d'intermédiaires :

  - Les entrepreneurs font peu confiance à la veille déléguée. L'un d'entre eux affirme n'avoir jamais trouvé d'utilisation pour les rapports transmis par les organisations. (4.2.1)

  - Reconnaissant l'échec de la majorité des *centres dédiés* de veille mis en place au Québec, ils estiment prioritaire de ne pas replier des systèmes sur le *Quebec Inc.* ou le *Canada Inc.* : «L'objectif, c'est d'identifier les plates-formes les plus performantes par secteur et d'inciter nos PME à y aller». (Toutefois), peu d'intermédiaires-participants maîtrisaient le concept de plates-formes sectorielles ou portails verticaux. (4.1.2)

  - Plusieurs intermédiaires considèrent plus ou moins réaliste de jouer le rôle de veilleur au nom des entreprises de leur territoire... Ils estiment pouvoir jouer un rôle d'accompagnement dans la préparation de plans de veille. (4.4)

4.5.3 La *veille d'évaluation*

- Dans le contexte très spécifique des discussions sous le thème *PME transformée*, nous avons sollicité la réaction des participants à une pratique voulant que les grands donneurs d'ordre mènent une veille permettant d'évaluer la performance relative des PME sous-contractantes. Les entrepreneurs en font peu de cas. Les intermédiaires n'en font guère plus et doutent même de l'adoption d'une telle pratique dans certains secteurs. Voici deux extraits significatifs de la section 4.2 concernant cet aspect :

  - Quant à la veille des grands donneurs d'ordre visant à comparer... (les) sous-traitants, nos entrepreneurs en font peu de cas : «Si tu attends après ce genre de bulletin pour situer ton entreprise, il va être trop tard quand tu vas te faire parler d'un problème». (4.2.1)

  - Un intermédiaire apporte une lecture intéressante par rapport à la veille des grands donneurs d'ordre : «Dans certains secteurs, comme le meuble, plusieurs fournisseurs sont issus du client (essaimage). La comparaison planétaire entre les fournisseurs ne sera pas un réflexe pour ces donneurs d'ordre». (4.2.2)

4.5.4 Des pistes intéressantes

- À la lueur des réactions précitées, quatre grands enjeux retiennent l'attention et sont présentés, au fil des sections 4.1 à 4.4, avec des pistes présentant des potentiels intéressants pour la promotion de veilles plus structurées et/ou d'exploitation plus stratégique des extrants de ces veilles. Voici les extraits pertinents (à noter que le dernier extrait, bien qu'inspiré de la section 4.4, n'est pas cité en tant que tel dans cette section) :

- Premier enjeu, celui de la communication interne : autant la communication des résultats par les veilleurs que la communication des priorités par les gestionnaires. L'enjeu devient particulièrement critique dans la mesure où on reconnaît que la globalisation de l'économie érigera «la gestion stratégique des informations en entreprise» au niveau de principal facteur discriminant les entreprises performantes des entreprises en déclin. Les PME manufacturières sont donc, à leur tour, invitées à prendre le virage de l'économie du savoir en valorisant le développement des compétences en communication de l'ensemble de leur personnel. Une alternative serait de miser sur le développement de logiciels performants en synthèse des informations (comme le suggère le participant de l'institut du commerce électronique), mais une telle solution pourrait n'être que très partielle. (4.1.3)

- Second enjeu : le rayonnement des informations sur les grandes tendances. Bien que les sources sectorielles (plates-formes et portails verticaux) semblent avoir plus de crédibilité, la majorité des intermédiaires-participants ignoraient tout de cette dynamique. Ce constat suggère une réflexion sur l'utilisation stratégique des intermédiaires à titre de courroies de transmission des informations clés sur les grandes tendances. La question pourrait se poser en ces termes aux grands organismes-veilleurs sur les tendances : doit-on multiplier les activités de transfert (colloques, séminaires, conférences) s'adressant directement aux entrepreneurs (à un nombre forcément restreint d'entrepreneurs) ou favoriser des activités plus exhaustives de transmission des informations clés à des intermédiaires qui pourront eux multiplier le potentiel de sensibilisation en termes de nombre d'entrepreneurs rejoints? (4.1.3)

- Troisième enjeu : la traduction des extrants de veille en opportunités. Le recours à l'Internet à des fins de prospection de marchés et de veille concurrentielle (positionnement) apparaît peu reconnu et peu valorisé dans les PME. L'expérience des Laurentides (*Jeunesse Internationale*) semble un modèle intéressant d'intervention susceptible d'amener les PME à traduire plus efficacement les informations en opportunités commerciales. (4.3.3)

- Quatrième enjeu : démystification d'un exercice encore perçu comme trop académique et gestion optimale de l'équation temps / ressources / moyens dans chaque entreprise. Une veille rigoureuse et systématique est encore trop associée à une *grosse montagne* exigeant beaucoup de temps, de ressources et de moyens. Or, deux heures de veille stratégiquement structurée valent mieux que cinquante-six recherches ad hoc et improvisées... qui finissent par décevoir. Pour bien utiliser une plage restreinte de deux heures, il faut un plan qui colle aux besoins et à la réalité technologique / d'affaires de l'entreprise et qui cible, en toute connaissance de cause, les sources critiques. Les intermédiaires locaux / régionaux, bien alimentés, pourraient se voir confier le mandat d'assister les entreprises dans la conception de plans de veille adaptés à leurs capacités.

4.6 PERTINENCE DES FORMES D'AIDE ET DES PARTENAIRES

4.6.1 Les formes d'aide

❒ À l'aide d'un questionnaire individuel (sous la forme d'un tableau de cotation), tous les participants impliqués (entrepreneurs et intermédiaires) ont été invités à se prononcer sur les formes d'aide susceptibles d'aider les PME à relever les défis présentés dans les rapports de veille. Les choix de réponses offerts aux participants étaient des adaptations thématiques de six formes génériques de soutien. Cette approche nous permet de dégager quelques tendances communes aux quatre grands thèmes discutés :

- ➥ L'expertise émerge comme le principal besoin des PME confrontées aux divers défis de la globalisation.

- ➥ Les deux formes d'aide se démarquant nettement (hautement prioritaires) sont dans l'ordre «*faciliter l'accès à des* ***ressources expertes*** *pour établir un diagnostic... et élaborer un plan d'action sur mesure*» et «*faciliter la formation / l'engagement de personnel spécialisé / breveté*». Ces deux formes d'aide sont particulièrement privilégiées par les participants aux thèmes «étendue», «internationale» et «apprenante».

- ➥ L'«*encadrement, la surveillance et l'accréditation*» est la forme d'aide la moins priorisée. Les participants au thème «transformée» lui accordent toutefois une importance légèrement plus grande.

- ➥ Les opinions sont très partagées, selon les thèmes discutés, à l'égard de la priorité relative du «*financement direct pour l'acquisition de système / programme*». Cette forme d'aide est jugée plus prioritaire par les PME participantes aux thèmes «étendue» et «transformée». Tous les participants aux deux autres thèmes de même que les intermédiaires sous le thème «étendue» l'estiment peu ou modérément prioritaire.

- ➥ De façon générale, les opinions des PME sont assez semblables à celles des intermédiaires... à quatre exceptions près :

  - ◊ sous les thèmes «étendue» et «internationale», seuls des intermédiaires estiment «*l'accès à l'information stratégique*» comme peu prioritaire (toutes les PME jugent cette forme d'aide modérément ou hautement prioritaire).

- ◊ sous le thème «étendue», 90% des intermédiaires estiment que «*l'accès à des ressources expertes pour établir un diagnostic et élaborer un plan d'action sur mesure*» est une forme d'aide hautement prioritaire (alors que presque toutes les PME, sous ce même thème, la jugent modérément prioritaire).

- ◊ l'«*expérimentation en réseaux d'entreprises via des projets pilotes*» est une forme d'aide qui semble séduire un peu plus les intermédiaires que les PME. Tout thème confondu, seulement 16 des 51 mentions accordent une cote hautement prioritaire à cette forme d'aide, et 10 de ces 16 mentions sont celles d'intermédiaires.

4.6.2 Les partenaires privilégiés

❒ Après s'être prononcées sur les formes d'aide les plus pertinentes par rapport aux défis, les PME participantes ont été invitées à identifier les partenaires les mieux placés pour les aider à relever ces défis. L'analyse des tableaux de cotation révèle que :

- ➥ les attentes sont plus grandes envers les organismes gouvernementaux de même qu'envers les centres de recherche / universités / collèges. Dans des proportions respectives de 80% et de 66%, les PME estiment qu'ils devraient jouer un plus grand rôle qu'actuellement;

- ➥ dans le cas, des centres de recherche / universités / collèges, cette réponse apparaît tout à fait cohérente avec l'importance accordée aux formes d'aide associée à l'expertise;

- ➥ c'est envers les associations sectorielles que les attentes sont les plus modestes (seulement 25% des mentions proposent un plus grand rôle).

ANNEXE 1

ARTICLES SYNTHÈSE DES CHERCHEURS RESPONSABLES

Les enjeux de la PME « étendue »

Résumé pour Développement Économique Canada

Louis Raymond

Institut de recherche sur les PME
Université du Québec à Trois-Rivières

La globalisation, la mondialisation des marchés et l'économie du savoir modifient significativement l'environnement d'affaires de la petite et moyenne entreprise (PME) québécoise. Les déterminants les plus critiques de ce nouvel environnement sont sans contredit le développement effréné et la diffusion massive des *technologies de l'information et de la communication* (TIC) durant la dernière décennie, et en particulier des technologies de l'*inforoute* (Internet/intranet/extranet/World-Wide-Web). Ces technologies de l'information furent d'abord utilisées uniquement de façon interne par les entreprises, pour des fins de productivité et d'efficience. Aujourd'hui, les TIC et l'inforoute constituent l'infrastructure d'un réseau global et mondial de liens entre partenaires d'affaires sous forme de *commerce électronique* (CÉ), où les enjeux sont reliés à la stratégie, à l'avantage concurrentiel et à la performance des PME. Cette évolution des TIC offrira à la PME l'opportunité d'améliorer la qualité de ses produits/services, de sa gestion et de ses relations commerciales, d'amplifier son « agilité » et sa capacité d'innovation, et d'identifier de nouvelles possibilités d'affaires. De tels bénéfices seront à la portée des PME qui sauront s'adjoindre les ressources et l'expertise pour les aider à maîtriser et gérer les processus d'adoption et d'exploitation des TIC et du CÉ. L'enjeu est particulièrement important pour les PME manufacturières et technologiques qui doivent maintenant faire face à une concurrence mondiale, provenant à la fois de PME et de grandes entreprises, et ce, tout en coopérant avec certaines de ces entreprises (sous-traitants, compétiteurs, donneurs d'ordres) dans de nouvelles formes d'organisation basées sur les TIC, telles que «l'entreprise réseau» et «l'entreprise virtuelle».

Or, les secteurs manufacturier et technologique québécois sont actuellement loin du modèle idéal couramment véhiculé que l'on qualifie d'entreprise « branchée » ou de « cyber-entreprise ». Les cas à succès sont plutôt rares dans ces secteurs. Pour performer dans une concurrence mondiale en tirant un maximum d'avantages des TIC et du CÉ, la PME québécoise devra se définir une stratégie d'adaptation qui la transformera en une véritable «entreprise étendue». Une pareille stratégie d'adaptation pose cinq grands défis à la PME :

- Intégrer et gérer stratégiquement son utilisation des TIC : pour améliorer sa compétitivité et devenir une entreprise « de classe mondiale », la PME manufacturière et technologique est appelée à atteindre la qualité totale de ses produits et services, à effectuer la réingénierie de ses processus d'affaires et à gérer sa chaîne de valeur et sa chaîne logistique dans une optique d'*intégration*. Or, cela n'est possible que par l'implantation, stratégiquement planifiée, de systèmes inter-fonctionnels et inter-organisationnels intégrés à base de TIC et de technologie Web (ex. de logistique intégrée).

- Étendre les *frontières* de son organisation : l'accès à l'inforoute permet à la PME de repérer, filtrer, analyser et diffuser de l'information externe (ex. technologique, concurrentielle, commerciale), et de rechercher des solutions à un problème particulier auprès d'experts externes (ex. courriel, vidéo-conférence, forum de discussion).

- Améliorer ses *relations* avec ses partenaires d'affaires : l'inforoute, basée sur une technologie Web « ouverte », transforme les réseaux, alliances et autres formes de partenariat en permettant l'échange et le partage intensifs d'information non seulement transactionnelle (ex. commandes, paiements), mais aussi plus « riche » en contenu et interactive (ex. pour supporter un processus d'ingénierie simultanée), sous forme de systèmes d'information inter-organisationnels (ex. entre PME sous-traitantes et un donneur d'ordres via un extranet).

- Participer à des *marchés* électroniques : la PME peut s'intégrer à des plates-formes électroniques créées par un ensemble d'entreprises, parfois concurrentes (ex. entreprise réseau, association sectorielle), pour faciliter la coordination et obtenir des économies d'échelle profitables à l'ensemble d'un secteur d'activités commerciales (ex. secteur des produits métalliques, de l'automobile), et/ou transiger sur des marchés électroniques proprement dits, soit des « lieux électroniques » où se rencontrent vendeurs et acheteurs d'un type particulier de biens ou de services (ex. enchères électroniques ; mécanismes d'appels d'offres).

- Disposer d'une *infrastructure de support* : généralement caractérisée par un manque de ressources humaines qualifiées et d'expertise spécifique en ce qui a trait à la gestion des technologies de l'information et l'inforoute, la PME doit pouvoir bénéficier de soutien, de ressources et de transferts de connaissance provenant de sources externes pour lui permettre d'augmenter son savoir et se développer en ce qui a trait au commerce électronique.

À chacun de ces enjeux correspond des tendances stratégiques pointant à l'horizon des PME, auxquelles s'associent des pratiques émergentes dont certaines peuvent être qualifiées d'exemplaires :

- *Intégration de la chaîne de valeur* par les progiciels de gestion de type ERP (« enterprise resource planning ») : basés sur les notions de « supply chain management » et de logistique intégrée, ces progiciels sont censés couvrir toutes les « fonctions » de l'entreprise (finance, production, GRH, ...) et y intégrer le Commerce Électronique inter-entreprises (« business-to-business »).

- *Veille stratégique* et *formation* à base de l'inforoute et de technologie Web : certaines PME peuvent actuellement effectuer une veille stratégique complexe de leur environnement en obtenant de l'information sur le Web à partir d'agents logiciels de recherche (technologie « push », ex. Copernic, Qwam), diffuser cette information à l'interne via un intranet; cette recherche peut aussi inclure des formations multimédia, disponibles sur le Web.

- Communication, coopération et coordination à base de l'inforoute et de technologie Web dans l *'entreprise réseau* et l'*entreprise virtuelle* : actuellement, les PME manufacturières et technologiques doivent pour la plupart intégrer de nouvelles formes d'organisation qui les lient de façon plus étroite à de grands donneurs d'ordres et à des sous-traitants (généralement d'autres PME) et virtualisent certaines de leurs fonctions. Les TIC, l'inforoute et la technologie Web constituent l'infrastructure de ces réseaux d'entreprises et impliquent le passage de l'échange de données informatisé (EDI) traditionnel, à base de transactions normalisées, à une forme beaucoup plus « ouverte » de CÉ (XML/EDI) qui augmente le contenu informationnel et le niveau d'interactivité des échanges interentreprises.

- *Plates-formes ouvertes de CÉ* et *communautés virtuelles* : Les PME ont actuellement accès à une série d'applications commerciales développées à partir de l'inforoute et de la technologie Web, dont les catalogues (ex. pour le commerce interentreprises, Wiz-Net), les enchères (ex. pour les composantes électroniques, Fastparts) et les appels d'offres électroniques (ex. pour les gouvernements canadien, Merx, et américain, ODM). Les PME peuvent aussi se joindre à des communautés virtuelles offrant des services communs de type promotionnel, informationnel, éducationnel et transactionnel (ex. pour le secteur de la nanotechnologie, NanoWorld).

Des pratiques émergentes dans le secteur manufacturier et technologique interpellent ainsi la PME québécoise quant aux réponses à apporter aux défis de gestion des technologies de l'information et du commerce électronique. Il n'en reste pas moins que toute réponse commence d'abord par l'identification et la mise en place d'une stratégie spécifique à l'entreprise reposant sur ses compétences propres et celles que pourront lui transférer ses partenaires; une stratégie découlant d'une vision des TIC et du CÉ axée sur la compétitivité (la chaîne de valeur) et le partenariat (le réseau). Il n'y aura jamais de recette-miracle, ni de « one best way », mais des approches, des méthodes et des outils de gestion qui, utilisant entre autres les TIC et l'inforoute, miseront sur le *développement des ressources humaines* et l'*apprentissage organisationnel* de la PME.

❖❖❖❖❖❖❖❖❖❖❖❖

La PME «apprenante» et la gestion des savoirs

Réal Jacob, professeur
Stéphane Turcot, professionnel de recherche
Observatoire DEC / INRPME - UQTR

Dans une économie où tout se complexifie et bouge rapidement, la nouvelle compétitivité des PME s'inscrit de plus en plus dans la capacité de celles-ci à **valoriser les savoirs externes et à revaloriser leurs savoirs internes** en vue de produire, de manière continue, des innovations de produit et de procédé. Pour cela, la PME doit de plus en plus devenir **«apprenante»**.

La gestion de l'innovation sous l'angle de la gestion des savoirs («knowledge management») et de l'apprentissage («organizational learning») nous renvoie alors aux **enjeux** ou questions suivantes:

- Comment la PME peut-elle valoriser de manière efficace **l'information compétitive et pré-compétitive externe** (ex: le nombre de sites WEB double tous les 8 mois; la multiplication des centres de recherche conduit à une progression exponentielle de l'information sur les avancés technologiques). Comment faire circuler et partager efficacement cette information au sein de la PME?

- Comment la PME peut-elle se réinventer autour de la notion de **collectifs d'apprentisssage** (ex: tous les travaux récents sur l'innovation montrent très clairement que, de plus en plus, elle est le fruit de collectifs d'apprentissage qui sont encouragés partout sur la chaîne de valeur et non pas uniquement dans les officines de la R/D; ces collectifs peuvent se retrouver par exemple dans tous les départements de la PME, entre la PME et d'autres partenaires - fournisseurs, donneurs d'ordre, clients, concurrents - comme c'est le cas des modèles d'entreprises en réseau)?

- Comment la PME peut-elle maximiser le recours aux **savoirs «cachés»** de ses employés (peu importe leur statut), ceux qui relèvent des «trucs du métier», qui sont informels, contextualisés, que l'on appelle les savoirs tacites (ex: on sait que les processus d'innovation s'appuient sur un juste maillage entre les connaissances explicites, formelles, d'expert et celles dites tacites; plusieurs travaux de recherche terrain montrent d'ailleurs que l'avoir intellectuel servant à faire fonctionner une entreprise est composé de 30% de connaissances explicites et de 70% de connaissances tacites)?

- Comment la PME peut-elle faire tout cela **rapidement** et de **manière continue** (ex: la durée moyenne du cycle R/D des grands donneurs d'ordre américains est passée en moyenne de 18 à 10 mois entre 1993 et 1998 aux USA) (ex: dans certains domaines techniques, la validité de l'information se situe à moins de six mois d'où l'importance de la formation juste-en-temps des personnels technique et professionnel de la PME)?

- Comment la PME peut-elle développer une **nouvelle capacité de remise en question** (le passé n'est plus garant de l'avenir - ex: le commerce électronique projette la PME dans un nouvel espace-temps qui n'a rien à voir avec les méthodes actuelles de commercialisation -), comment favoriser une **culture d'entreprise** (ex: transparence, partage, droit à l'erreur,soutien) qui facilite la valorisation dynamique des savoirs et l'apprentissage organisationnel au sein de la PME (ex : dans plusieurs enquêtes menées auprès des grandes entreprises et des PME, cette dimension arrive au premier rang parmi les principaux freins à la valorisation des savoirs, suivi du manque de maturité technologique)?

Ces enjeux posent aux PME un certain nombre de **défis** et interpellent la maîtrise de **pratiques exemplaires-clés**. Nous les avons regroupés en cinq blocs:

Le niveau stratégique (propriétaire-dirigeant et l'équipe de direction): Une PME apprend et innove en autant que l'équipe de direction incarne elle-même les principes de l'économie du savoir

Défis:

- développer des équipes de direction porteuses d' une nouvelle capacité à légitimer la culture du savoir et de l'apprentissage dans leurs entreprises.
- développer des équipes de direction dont l'avoir intellectuel est aussi riche que l'environnement avec lequel la PME est en transaction.

Pratique exemplaire:

- Professionnalisation académique des équipes de direction PME; à ce sujet les observations sont claires: pour valoriser le savoir et gérer la complexité (ex: ingénierie simultanée, intégration en chaîne logistique, le commerce électronique dans des espaces virtuels), l'information qui se renouvelle rapidement, les équipes de direction doivent intégrer des niveaux de compétences de plus en plus élevés (vers le niveau conceptuel - donc des formations plus universitaires); ces compétences doivent aussi couvrir les principaux domaines de gestion (gestion stratégique, production, finance, systèmes d'information, marketing, R/D, ressources humaines, qualité); certains donneurs d'ordre commencent à introduire des grilles d'évaluation de l'avoir intellectuel de leurs PME sous-traitantes.

Le niveau des individus: une PME apprend et innove en autant que chacun des individus qui la composent soit lui-même porteur d'une capacité d'apprentissage et de créativité.

Défis:

- Intensification des investissements financiers au niveau du développement de la main-d'œuvre.
- Mise en place de formations «qualifiantes» qui dépassent la maîtrise immédiate du poste de travail.
- Développement de formations continues et juste-en-temps pour les personnels-clés de la PME (on ne peut pas prendre du retard sur l'évolution des savoirs; il faut également les intégrer rapidement à la chaîne de valeur).
- Alignement des modèles de rémunération en vue de valoriser ceux qui apprennent et ceux qui détiennent des savoirs clés.

Pratiques exemplaires:

- Selon le plus récent sondage nord-américain (1999), les entreprises identifiées comme innovatrices dans leurs secteurs respectifs («leading edge») investissent en moyenne 4,4% de leur masse salariale en formation; dans le cadre du Laboratoire sur la performance des PME de l'UQTR (LAREPE), le 10% supérieur des PME se situe à 3,1% (la médiane étant à 1,5%); certains donneurs d'ordre commencent à exiger comme critère minimum un investissement de l'ordre de 2%.

- En plus de la formation technique de leurs employés de production, certaines entreprises de pointe complètent leur programme par des formations de type économique (ex: les marchés, l'industrie, les résultats financiers), de type développement (ex: polyvalence de métiers, maîtrise des langues), de type gestion (ex: résolutions de problèmes, analyse de tableaux de bord, interface clients); pénétration de la formation qualifiante au Japon: 22,0%, aux Etats-Unis: 7,5%.

- Dans le domaine de la formation continue et juste-en-temps des personnes clés, il se développe des pratiques de formation qui permettent de répondre au fait que les gens disent qu'ils n'ont pas le temps, que les formations sont trop générales et sont difficilement transférables à la PME, qu'elles ne sont pas adaptées à leur rythme; ce sont: l'autoformation en mode «learning technologies - Internet», le coaching virtuel à distance (voir site WEB U Coach), les groupes de co-développement à durée déterminée sur des problématiques spécifiques (ex: groupes Six-Sigma de la Chaire Bombardier).

- Parmi les pratiques de rémunération qui favorisent la rémunération des savoirs et la rétention des savoirs clés, on note l'approche «skill-based pay», l'élargissement des bandes salariales, le «career banding» et, dans une moindre mesure, l'actionnariat individuel.

Le niveau de l'organisation du travail: une PME apprend et innove en autant que son organisation du travail le permet

Défis:

- Mettre en place une organisation du travail «apprenante» basée sur l'intensification de l'apprentissage en équipe, de l'apprentissage dans l'action et l'amélioration des capacités collectives de résolution de problèmes.
- Alignement des pratiques de rémunération, de supervision et de relations de travail en vue de valoriser les apprentissages d'équipe.

Pratiques exemplaires:

- Dans les entreprises «leading edge» nord-américaines (sondage 1999), 96% recourent au concept d'équipes parallèles d'apprentissage et de développement (équipes d'amélioration continue, «Kaizen», groupes de créativité) et 60% ont réorganisé leur plancher de production avec des équipes semi-autonomes de travail (ESA) («semi-autonomous work group», «self-directed work teams»); l'analyse sur plus de 10 ans des dix meilleures usines nord-américaines montrent que 94% d'entre elles ont introduit la notion d'équipe au cœur de leur organisation du travail, les ESA arrivant en tête de liste; une étude récente menée au Québec auprès de 305 entreprises montre que le facteur le plus déterminant de la mobilisation des travailleurs est l'organisation du travail en équipe semi-autonome; autour de la notion d'équipe, et en lien avec les approches d'intégration sur la chaîne de valeur, la capacité des professionnels d'une PME à s'intégrer à des équipes virtuelles de travail donneur d'ordres / sous-traitants deviendra un atout stratégique majeur.

- Parmi les pratiques de gestion qui doivent être réalignées pour supporter l'apprentissage d'équipe, les plus importantes sont l'introduction de modèles de rémunération d'équipe (ex: LAREPE: 23,0% de l'échantillon de PME qui utilisent cette approche pour leurs employés de production et personnel technique), la transformation du rôle des superviseurs de production (de super-technicien à coach/facilitateur) et la capacité à développer l'approche «new deal» en relations de travail (mutualité d'intérêts, contrat social longue durée, syndicat = partenaire).

Le niveau de l'information: une PME apprend et innove en autant qu'elle s'alimente continuellement d'information compétitive et pré-compétitive qui est partagée et intégrée rapidement à ses processus d'affaires

Défis:

- Développer une fonction veille stratégique structurée (responsable, cibles de veille identifiées, diffusion et partage interne, etc.) permettant à la fois de surveiller l'information compétitive (ex: les potentiels des «learning technologies», l'évolution des applications du commerce électronique pour les PME, les exigences nouvelles des donneurs d'ordre) et d'anticiper l'information pré-compétitive appelée aussi les «killer applications» (ex: recherche de pointe sur les matériaux composites, les nouvelles plates-formes de commerce électronique BtoB).
- Développer une capacité à se connecter à des «knowledge network» à signaux forts (ex: Sites Internet, Centre de veille, bases de données) et à signaux faibles (ex: Centre de recherche, communauté virtuelle de pratique) (l'information est dans les réseaux).

Pratiques exemplaires:

- Quelques PME de pointe au Québec ont intégré formellement la fonction veille dans leur organigramme avec des personnes ayant la responsabilité de veilleur sur des cibles précises de veille. Dans la région de Drummondville, c'est le cas notamment d'IBC Powerbloc et de Venmar.

- Recours à des logiciels de veille stratégique (ex: Atlantide: un logiciel de veille technologique sur Internet prototypé pour les besoins de la PME; VigiPro du CRIQ; méta-fureteurs comme Copernic, Digout4U, Ecatch, SuperSleuth).

- Recours à des antennes de veille (ou courtiers d'information) ayant accès à des bases de données puissantes (ex: AB-Inform), souvent non-accessibles à la PME, et capables de traduire des résultats de veille pour qu'ils soient utiles pour les PME (ex: SCIP - Intelligence Compétitive, Chaire Bombardier en gestion du changement technologique: activités de veille de type recherche et analyse d'information compétitive livrée sous la forme de séminaires de veille à tous les quatre mois pour les PME membres de la Chaire, activités de veille de type «benchmark» réalisée pour les PME en individuel, développement de logiciels de veille sur mesure, etc.; Réseaux d'information du Mouvement de la Qualité; le RISP - plasturgie).

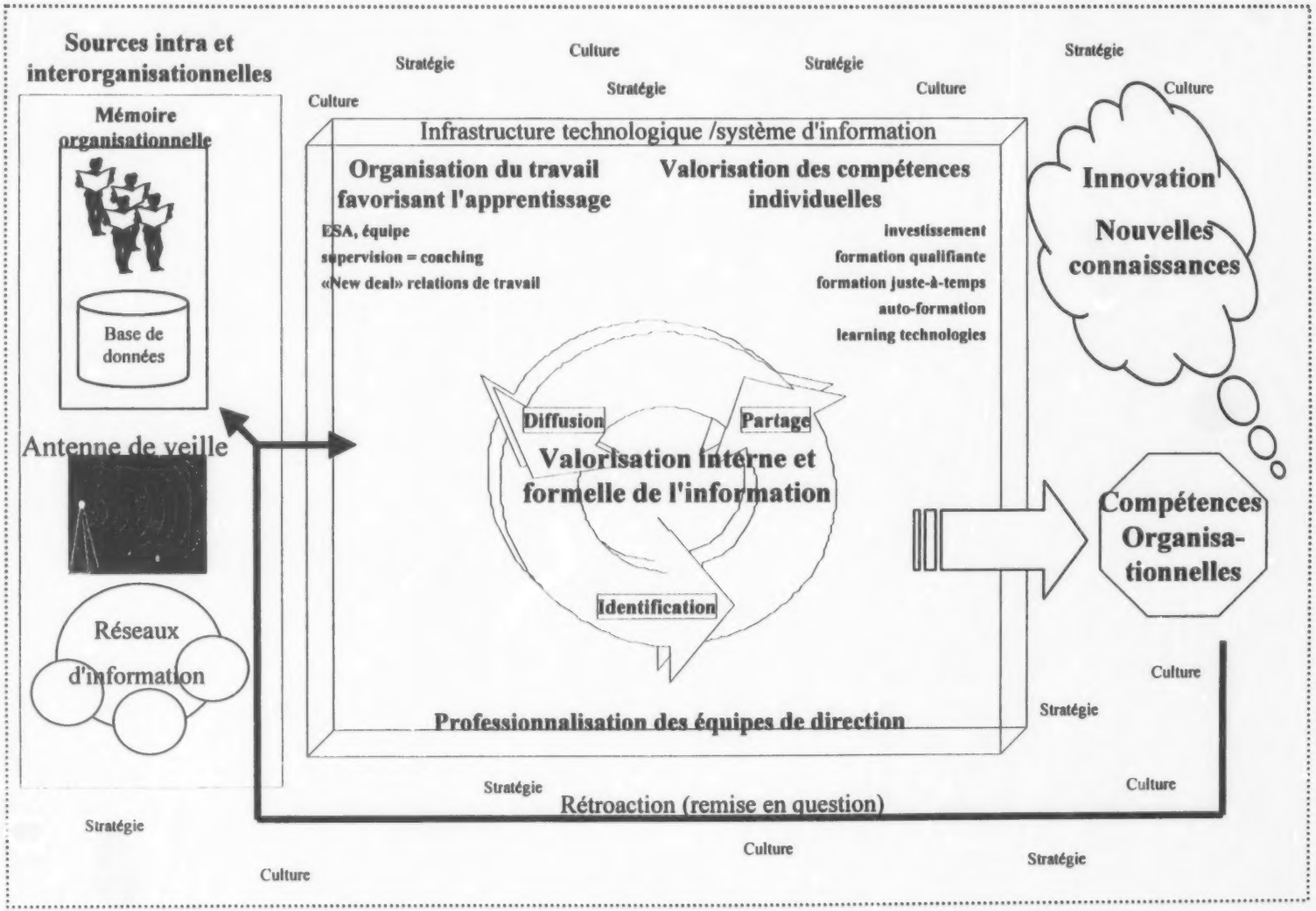
Le niveau de l'infrastructure des technologies de l'information (TI) : une PME apprend et innove en autant que son infrastructure technologique en gestion de connaissances soit performante

Défis:

- Professionnaliser les PME en compétences TI en vue de mieux apprécier les nouvelles applications des technologies de l'information et des communications en soutien à la gestion des savoirs (identifier, répertorier, diffuser, partager) (ex: «Data Mining», «Data Warehousing», «Groupware») et à l'innovation (ex: «Creativity simulations»).
- S'insérer à des plates-formes de commerce électronique qui offriront ce type de soutien en TI (ex: NetMetal pour les PME des produits métalliques).

En guise de conclusion à ce résumé de rapport de veille, on consultera la figure ci-après. Elle se veut une représentation de ce qu'est une PME «apprenante».

Représentation de la PME «apprenante»



Source: Jacob, R., Turcot, S. (2000). La PME «apprenante»: information, connaissance, interaction, intelligence, Rapport de veille stratégique. Observatoire DEC / INRPME, Université du Québec à Trois-Rivières, 94p.

Les enjeux de la PME « transformée »

Résumé pour Développement Économique Canada

Yvon Bigras

Institut de recherche sur les PME
Université du Québec à Trois-Rivières

Dans une économie mondiale et globale où semble régner la concurrence et le libéralisme, il est paradoxal de constater qu'un nombre croissant d'entreprises travaillent en partenariat avec leurs fournisseurs et leurs clients. Évidemment, derrière des mots comme partenariat, alliance, réseau ou agilité, peuvent se cacher bien des réalités. On constate d'abord que s'il y a des PME dynamiques et innovatrices qui profitent de cet environnement pour affirmer leur positionnement stratégique et pour croître, il y a aussi des méga-entreprises mondiales qui occupent de plus en plus de terrain et qui jouissent de ce fait d'un pouvoir qui peut paraître démesuré. La PME, tout dynamique qu'elle puisse être, se trouve forcément en position de faiblesse relative face à un constructeur automobile dont le chiffre d'affaires atteint plus de 100 milliards de dollars. Par ailleurs, ces entreprises, grandes ou petites, malgré la popularité de concepts à la mode comme la qualité totale, la production au plus juste, le *supply chain management*, le commerce électronique, etc., demeurent encore loin, à bien des égards, de l'entreprise idéale décrite dans tous ces colloques et séminaires auxquels nous sommes conviés.

Pourtant les choses ont bel et bien changé et, surtout, elles sont appelées à changer encore plus. Les entreprises sont confrontées à certaines forces externes incontournables qui amènent actuellement des changements aussi importants que ceux que l'on a connu lors de la révolution industrielle. Ces forces ont peut les regrouper sous quatre thèmes :

- les exigences accrues des consommateurs
- la globalisation des marchés
- la concurrence accrue axée sur la productivité et la qualité
- l'accélération du développement et de la diffusion de la technologie.

Le quatrième point, en particulier à cause de l'explosion des moyens offerts par les technologies de l'information et de la communication, est sans doute ce qui explique le mieux l'ampleur des mutations en cours. La vitesse avec laquelle peut circuler l'information, la diversité de ces informations, le volume d'informations, permettent d'envisager des applications de plus en plus puissantes qui feront des entreprises qui maîtrisent le mieux ces moyens, les entreprises performantes des prochaines décennies. De plus, ce facteur sert d'amplificateur aux autres pressions de l'environnement. Les consommateurs sont de plus en plus exigeants parce qu'ils sont mieux informés et parce qu'ils peuvent se regrouper en communautés virtuelles dispersées sur la planète et exigeants des services faits sur mesure en fonction de leurs préférences. La globalisation prend un nouvel élan parce que des équipes de travail dispersées un peu partout peuvent développer un produit et l'introduire sur le marché beaucoup plus rapidement. La qualité doit être vue dans un contexte où le défi est de passer de la gestion par les stocks à la gestion par les flux, ce qui suppose une grande maîtrise de l'information.

Parallèlement aux défis plus traditionnels que sont la maîtrise des coûts, la nécessité de répondre aux besoins des clients ou la capacité d'innover, on doit maintenant ajouter la création de valeur, la flexibilité et la coordination de la chaîne logistique. En fait, avec l'accélération de la circulation de l'information, ce qui devient l'enjeu décisif ce n'est plus uniquement la maîtrise des coûts et de la qualité mais également la maîtrise du temps. C'est dans ce contexte qu'apparaissent de nouvelles pratiques de gestion qui sont parfois des solutions pour les PME, mais qui peuvent en soi poser de nouveaux défis.

Il y a d'abord des pratiques qui visent à développer l'agilité des entreprises. À partir de l'idée de production au plus juste, qui insiste surtout sur l'élimination du gaspillage (faire plus avec moins), on évolue vers un nouveau modèle d'opérations qui permet une adaptation rapide, stratégique et opérationnelle aux changements à grande échelle et imprévisibles de l'environnement. Le but est d'organiser l'ensemble des activités de l'entreprise de façon à ce qu'elle puisse déployer ou redéployer efficacement ses ressources en réponse aux changements de la demande et des exigences du marché.

Cette approche se focalise sur l'élimination des freins, qu'ils soient organisationnels ou techniques. Elle est fortement reliée à la notion de personnalisation de masse (*mass customization*) qui demande de produire aux coûts de la production de masse des biens parfaitement adaptés aux besoins spécifiques de chaque consommateur.

Il y a ensuite des pratiques émergentes qui portent spécifiquement sur les façons d'aborder les relations entre les entreprises. En raison d'une sophistication accrue, la fabrication de produits complexes exige des technologies et des compétences qui ne sont pas disponibles dans toutes les entreprises, souvent parce que celles-ci préfèrent ne pas les développer pour se concentrer sur leurs compétences de base. C'est ce qui ouvre le champ à des pratiques de gestion, comme les alliances stratégiques et l'entreprise réseau, où la grande entreprise pyramidale et monolithique cède le pas à des structures plus fédératives. La relation donneur d'ordre/sous-traitant passe désormais de la hiérarchie traditionnelle à la coopération, alors que se créée une dépendance mutuelle.

D'autres pratiques émergentes insistent sur la gestion en flux tendus qui permet de mieux maîtriser le temps et qui repose sur une bonne compréhension des processus tout au long de la chaîne logistique (au-delà des frontières de l'organisation). C'est en gérant les flux de façon optimale que la logistique moderne permet la mise en place de stratégies axées sur la réduction des temps de cycle, l'élimination du gaspillage et la diminution des pénuries. Elle repose sur trois niveaux d'intégration : la coordination des divers sous-systèmes logistiques, une interface avec les autres fonctions dans l'entreprise et la coordination interentreprises d'amont en aval. Cette approche intégrative permet la planification et le contrôle des flux des matières premières jusqu'aux consommateurs, et ce dans l'optique de satisfaire le mieux possible leurs besoins.

Finalement, au niveau de la conception et du développement des produits, l'ingénierie simultanée est une façon de répondre plus rapidement aux exigences du marché. Son but ultime est l'intégration de la recherche et développement, de la conception du produit, de la planification des processus, de la fabrication, de l'assemblage et du marketing en une seule activité. Si on a d'abord appliqué cette approche dans le contexte d'une

organisation, elle prend tout son sens dans un réseau d'entreprises où il s'agit de mettre à contribution l'ensemble des ressources et compétences disponibles.

Il y a donc tout un ensemble de pratiques exemplaires émergentes qui tentent de répondre aux défis de gestion auxquels sont confrontées les organisations d'aujourd'hui. Ces pratiques se recoupent et se complètent sur plusieurs points. La définition d'une stratégie propre à l'entreprise devient ainsi de plus en plus complexe, d'autant plus qu'il faut aussi choisir les partenaires avec qui elle travaillera. Cette capacité d'avoir une vision stratégique du réseau et de la chaîne de valeur, devient une méta-compétence qui doit transcender la vision stratégique isolationniste. En même temps, l'espace stratégique de plusieurs PME semble se rétrécir face à des organisations qui développent une plus grande vision de leur réseau. Dans la mesure où la maîtrise du temps devient cruciale dans une chaîne logistique où l'information circule de plus en plus vite, chacun des maillons de la chaîne voit sa marge de manœuvre diminuer, tant au niveau de la production que de la conception des produits. La seule base de compétitivité durable (*sustainable*) pour la PME se sont alors ses compétences.

Les grandes tendances influençant les stratégies d'internationalisation des PME québécoises

Par Jocelyn D. Perreault – Institut de recherche sur les PME

Certains bouleversements économiques, technologiques, politiques et autres influenceront immanquablement les stratégies d'internationalisation des PME québécoises, au cours des prochaines années. Un monde en perpétuel changement crée une incertitude grandissante et présente aux dirigeants de PME des défis et des enjeux importants. Notre recherche nous a permis d'identifier cinq grandes tendances incontournables pour la PME qui souhaite s'internationaliser.

1- La prolifération de fusions, acquisitions et d'alliances stratégiques

Ces dernières années ont été marquées par une vague quasi ininterrompue de fusions, d'acquisitions, de diverses formes d'alliances stratégiques et de nouveaux partenariats. Le phénomène ne semble pas vouloir s'arrêter. Ces mouvements, bien qu'ils soient surtout le fruit d'interventions de grandes entreprises, n'en perturbent pas moins les équilibres auxquels nos dirigeants de PME québécoises sont habitués. Le partenariat n'est pas réservé aux grandes entreprises et les PME se doivent maintenant de l'envisager. Les bénéfices associés aux diverses formes d'alliance, fusion ou partenariat pour une PME dépendent largement de la façon dont cette PME aborde puis développe la nouvelle relation d'affaires.
Un certain nombre de pratiques s'imposent en la matière :

- Bien identifier ce qui justifie la fusion, l'acquisition ou l'alliance à des nouveaux partenaires ;
- Apprendre à apprendre…dans le but d'en arriver à bien connaître son partenaire ;
- Construire la confiance à travers des échanges d'informations et des actions communes ;
- S'appuyer sur des collaborateurs clés de chaque PME, qui deviennent les véritables chevilles ouvrières de l'alliance ;
- Faire preuve de patience et de flexibilité (donner d'abord , recevoir ensuite) ;
- Maintenir l'équilibre des forces, en développant et soutenant un esprit « gagnant-gagnant », et en dédramatisant la perte possible d'autonomie.

Toutes ces pratiques ne seront efficaces que dans la mesure où elles sont encadrées par une stratégie visant spécifiquement à bien apprivoiser toutes les dimensions culturelles en cause. On reconnaît que l'enjeu d'une alliance est de maintenir en permanence une adéquation entre l'économique, l'organisationnel, le culturel et le politique, mais il faut garder à l'esprit que l'aspect culturel est le plus intangible des quatre, et donc souvent le plus délaissé. Ce facteur culturel influence pourtant chacun des trois autres aspects. Le dirigeant de PME doit s'assurer qu'il comprend bien la culture organisationnelle mais aussi tous les autres éléments culturels associés aux individus en cause, puisque la façon de faire des affaires découle de la réalité culturelle des acteurs impliqués. Il est impératif que le facteur culturel soit considéré en tant qu'élément stratégique pour réussir une intégration harmonieuse des activités, particulièrement avec un partenaire étranger.

2- Le raccourcissement des circuits de distribution

Le nombre d'intermédiaires impliqués dans la distribution des produits et services étant en diminution constante, les circuits de distribution ont tendance à être de plus en plus courts mais aussi de plus en plus spécialisés. L'importance de s'intégrer dans un réseau n'a plus à être démontrée pour les PME, surtout dans le domaine de la sous-traitance industrielle. Le commerce électronique et les nouvelles technologies de l'information ouvrent des perspectives impressionnantes en matière de réseautage et de compression des circuits de distribution. La PME doit pouvoir composer avec un certain nombre d'enjeux :

- Rendre son circuit de distribution le plus direct que possible. Pour y arriver, la PME devra maximiser son exploitation de la communication et du commerce électroniques ;
- Relever le défi de la conception et de la gestion d'un site Web : considération des diverses clientèles et enjeu de mise à jour permanente. (voir aussi la tendance no. 3 ci-après) ;
- Savoir distinguer les activités de commercialisation indispensables de celles qui sont plus accessoires, afin d'éliminer les intermédiaires affectés à la seconde catégorie. Dans un pareil exercice, il faut toutefois garder à l'esprit que le retrait d'un intermédiaire exige que la valeur, qu'il ajoutait au produit ou service, soit dorénavant ajoutée par un autre membre du réseau de distribution ou … par la PME elle-même !

3- Le développement exponentiel du recours à l'Internet

Internet se développe de façon exponentielle et les PME l'exploiteront de plus en plus afin d'accéder à des marchés autrement inaccessibles et à des coûts des plus bas qui soit. Internet sera un atout important pour favoriser la réussite de l'internationalisation des PME. Tel que mentionné dans la section précédente, la conception et la gestion d'un site WEB se veulent un défi de taille. Il conviendra de le relever en tenant compte des pratiques suivantes :

- S'assurer de bien intégrer ce nouvel outil stratégique dans l'ensemble des activités de l'entreprise ;
- Bien évaluer tous les coûts inhérents à l'implantation d'un système de commerce électronique. Allouer les ressources financières et humaines nécessaires à l'implantation et à la gestion ;
- Assurer une cohérence entre les décisions commerciales de l'entreprise et son exploitation de l'Internet et du commerce électronique. Le «com-e» ne fait pas de miracles; il donne accès à des marchés, mais l'accès ne se transforme pas automatiquement en rendement. Il importera donc de bien préciser comment Internet contribuera à améliorer la prospection, la visibilité et la «repérabilité» de l'entreprise.

4- La valorisation et l'amélioration des systèmes de veille

De plus en plus d'entreprises découvrent les bienfaits de la veille, qu'elle soit de nature technologique, stratégique ou commerciale. Tout nous laisse croire que le branchement sur le Net se révélera un atout indispensable et accélérateur au développement des systèmes et des structures de veille, particulièrement dans les PME. Essentiellement, l'enjeu pour la PME est de créer un environnement favorable à l'implantation d'un système de veille, ce qui implique :

- Pratique d'une veille instaurée et entérinée par la direction ;
- Responsabilité partagée entre des employés ayant une influence minimale sur l'organisation ;
- Valorisation de l'information à l'interne (considérer l'information comme une ressource);
- Développement d'un réflexe de veille par une culture favorisant le partage de l'information;
- Existence de mécanismes concrets de diffusion de l'information;
- Identification d'objectifs réalistes (attention aux attentes trop élevées) en termes de rendement attendu de la veille;
- Développement d'une tolérance aux erreurs dans l'entreprise.

La PME aura par ailleurs avantage à s'associer à des réseaux d'affaires susceptibles de générer des informations pertinentes et de provoquer des événements pour alimenter la veille comme, par exemple, des missions commerciales à l'étranger.

5- Fluidité accrue de circulation des capitaux

Une circulation de plus en plus fluide des capitaux a été remarquée à travers le globe. Les problèmes de transferts de fonds sont de moins en moins un obstacle pour le développement outre-frontières. La difficulté des transactions à l'international n'est plus une excuse pour la PME. Les dirigeants doivent voir cette tendance comme une opportunité et comme un incitatif (avoir plus d'assurance) à développer leurs activités d'exportation. La circulation fluide et rapide des capitaux rassurera l'entrepreneur concernant les délais de paiement, la crédibilité des clients et le transfert des fonds.

Les banques joueront un rôle de plus en plus important dans l'appui des activités commerciales internationales des PME. Elles offriront non seulement produits pour sécuriser les actifs des investisseurs à l'étranger, mais aussi un accompagnement leur confirmant un rôle de partenaire, de source d'information et de conseiller pour la PME dans son « aventure » à l'international.

Dans ce contexte, le premier enjeu est d'identifier le partenaire financier le plus approprié pour le type d'activités internationales qui caractérise chaque PME. Celle-ci devra ensuite préciser tous les besoins réels de soutien attendus de la part de ce partenaire financier, puis prévoir des mécanismes continus d'échanges d'informations avec le banquier.